

# **Erfolgsfaktoren für die Vermarktung des Internet als Werbemedium**

**Inauguraldissertation zur Erlangung  
des akademischen Grades eines  
Doktors der Wirtschaftswissenschaften**

an der  
Universität Mannheim

vorgelegt von  
Dipl. Kfm. Rüdiger Hartung  
Baumkamp 15  
22299 Hamburg

Hamburg, im Juli 2004

Dekan:	Univ.-Prof. Dr. Martin Weber
Erstreferent:	Univ.-Prof. Dr. Hans H. Bauer
Zweitreferent:	Univ.-Prof. Dr. Armin Heinzl
Wahlfachprüfer:	Univ.-Prof. Dr. Jürgen Schröder
Tag der mündlichen Prüfung:	7. Juli 2004

## **Kurzlebenslauf**

### **Persönliche Daten**

Name	Rüdiger Hartung
Adresse	Baumkamp 15 22299 Hamburg
E-Mail	ruedigerhartung@aol.com
Geburtstag/-ort	21. April 1971 in Arnsberg
Staatsangehörigkeit	deutsch
Familienstand	verheiratet, ein Kind

### **Akademischer Werdegang und Schulbildung**

06/1990	Städtisches Mariengymnasium Werl Abschluss: Abitur
04/1999	Westfälische Wilhelms-Universität Münster Diplom in Betriebswirtschaftslehre
07/2004	Universität Mannheim Erfolgreiche Teilnahme am Rigorosum zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften

### **Beruflicher Werdegang**

08/1990 - 01/1993	Volksbank Wickede (Ruhr) eG Ausbildung zum Bankkaufmann
02/1996 - 04/1996	Union Deutsche Lebensmittelwerke, Hamburg Praktikum im Bereich Marketing/Trade Marketing
02/1997 - 06/1997	Lufthansa AG, New York Praktikum im Bereich Advertising & Promotions
11/1997 - 01/1998	Premiere Medien GmbH & Co. KG, Hamburg Praktikum im Bereich Kundenmarketing
07/1999 - heute	AOL Deutschland GmbH & Co KG, Hamburg 07/1999 - 06/2000 Unternehmensbereich Marketing, Manager CRM seit 07/2000: Unternehmensbereich Interactive Marketing, diverse Positionen, seit 05/2004: Senior Manager Product Development

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>VII</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>VIII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>X</b>
<b>Kapitel I: Problemstellung, Forschungsfrage, Forschungsgegenstand und kontextueller Rahmen.....</b>	<b>1</b>
<b>1 Das Werbemedium Internet als Herausforderung für das Marketing.....</b>	<b>1</b>
1.1 Die aktuelle Entwicklung des Gesamtwerbeträgermarktes.....	1
1.2 Die Entwicklung des Marktes für Internetwerbung.....	4
1.3 Die Chancen-Nutzen-Diskrepanz als Anlass für die Forschungsfrage und den Untersuchungsgegenstand.....	7
1.4 Gang der Untersuchung.....	9
<b>2 Die Akteure im Markt für Internetwerbung als kontextueller Rahmen.....</b>	<b>10</b>
2.1 Die Anbieter und ihre Werbeformate.....	10
2.1.1 Allgemeine Geschäftsmodelle im Internet.....	10
2.1.2 Werbeformate und Vermarktungsmodelle.....	16
2.1.3 Besonderheiten von Werbung im Internet.....	22
2.2 Die Nachfrager und ihr Planungsverhalten.....	26
2.2.1 Werbetreibende Unternehmen.....	27
2.2.2 Mediaagenturen.....	32
2.3 Die Rezipienten und ihre Internetnutzung.....	39
2.3.1 Soziodemografische Merkmale der Internetnutzer.....	39
2.3.2 Nutzertypologien.....	40
2.3.3 Internetnutzung und Werberezeption.....	42
<b>3 Implizite und explizite Ansätze zur Vermarktung von Internetwerbung: Die Kriterien der Mediaplanung und die Erfolgsfaktorenforschung.....</b>	<b>44</b>
3.1 Die Kriterien der Mediaplanung als implizite Werbewirkungsgrößen.....	44
3.2 Zur Methodik der Ermittlung von Erfolgsfaktoren für die Vermarktung von Internetwerbung.....	48

3.2.1	Begriffe, Ziele und Methoden der Erfolgsfaktorenforschung.....	48
3.2.2	Ergebnisse von Untersuchungen zu den Erfolgsfaktoren der Vermarktung von Internetwerbung.....	52
3.2.3	Konzept der eigenen Untersuchung.....	56
<b>Kapitel II: Bezugsrahmen und Entwicklung eines Modells.....</b>		<b>60</b>
<b>1</b>	<b>Theoretische Bezugspunkte.....</b>	<b>60</b>
1.1	Zentrale Leitideen der Untersuchung.....	60
1.1.1	Industrial-Organization-Theorie.....	61
1.1.2	Situativer Ansatz.....	63
1.1.3	Ressourcenorientierter Ansatz.....	65
1.1.4	Entscheidungsorientierter Ansatz.....	68
1.2	Zusammenfassender Überblick.....	69
<b>2</b>	<b>Konzeptualisierung des Untersuchungsmodells.....</b>	<b>70</b>
2.1	Konzeptualisierung.....	70
2.1.1	Vorgehen.....	70
2.1.2	Konzeption des Modells.....	71
2.2	Konzeptualisierung des Erfolges und seine Determinanten.....	79
<b>3</b>	<b>Hypothesenformulierung und Operationalisierung.....</b>	<b>88</b>
3.1	Hypothesen zum Branchenwettbewerb.....	88
3.2	Hypothesen zur Unternehmenssituation.....	92
3.3	Hypothesen zum Unternehmensverhalten.....	102
3.3.1	Unternehmensressourcen.....	102
3.3.2	Problemlösungsverhalten des Management.....	109
3.4	Zusammenfassender Überblick.....	118
<b>Kapitel III: Empirische Validierung des Modells.....</b>		<b>120</b>
<b>1</b>	<b>Design und Methodik.....</b>	<b>120</b>
1.1	Erhebung und Datenbasis der Stichprobe.....	120
1.2	Methoden der statistischen Auswertung.....	126
1.3	Kriterien zur Beurteilung der Modelle.....	134
1.3.1	Methodische Grundlagen.....	134
1.3.2	Kriterien zur Beurteilung eines Kausalmodells.....	136
1.3.3	Kriterien zur Beurteilung eines Regressionsmodells.....	142

<b>2</b>	<b>Hypothesenprüfung.....</b>	<b>148</b>
2.1	Hypothesenprüfung bei werbetreibenden Unternehmen.....	148
2.1.1	Prüfung der Hypothesen zum Branchenwettbewerb.....	148
2.1.2	Prüfung der Hypothesen zur Unternehmenssituation.....	150
2.1.3	Prüfung der Hypothesen zum Unternehmensverhalten...	153
2.1.3.1	Unternehmensressourcen.....	153
2.1.3.2	Problemlösungsverhalten des Management.....	155
2.1.4	Zusammenfassender Überblick.....	157
2.2	Hypothesenprüfung bei Mediaagenturen.....	158
2.2.1	Prämissenprüfung und Schätzung der Regressionsfunktion.....	158
2.2.2	Schätzung partieller Regressionsfunktionen.....	166
2.2.2.1	Prüfung der Hypothesen zum Branchenwettbewerb.....	166
2.2.2.2	Prüfung der Hypothesen zur Unternehmenssituation.....	167
2.2.2.3	Prüfung der Hypothesen zum Unternehmensverhalten.....	168
2.2.2.3.1	Unternehmensressourcen.....	168
2.2.2.3.2	Problemlösungsverhalten des Management.....	170
2.2.3	Zusammenfassender Überblick.....	172
<b>3</b>	<b>Interpretation der Ergebnisse.....</b>	<b>173</b>
3.1	Ergebnisse der Befragung werbetreibender Unternehmen.....	173
3.2	Ergebnisse der Befragung von Mediaagenturen.....	175
3.3	Vergleichende Analyse.....	177
	<b>Kapitel IV: Zusammenfassung und Implikationen.....</b>	<b>181</b>
1	Zusammenfassende Darstellung der Untersuchungsergebnisse.....	181
2	Implikationen für die Unternehmenspraxis.....	185
3	Ansatzpunkte für weitere Forschungsarbeiten.....	188

<b>Anhang.....</b>	<b>191</b>
Anhang 1: Darstellung verschiedener Werbeformen.....	192
Anhang 2: Fragebogen des Pre-Test.....	198
Anhang 3: Fragebögen der empirischen Untersuchung.....	205
Anhang 4: Ergebnisse der Kausalanalyse.....	223
Anhang 5: Ergebnisse der Regressionsanalyse.....	231
Anhang 6: Ergebnisse zur Identifikation der Geschäftsmodelle.....	237
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>242</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Basisgeschäftsmodelltypologie im Internet nach <i>Wirtz</i>	12
Abbildung 2:	Werbemittel von <i>eBay</i> auf <i>amica.de</i> .....	17
Abbildung 3:	Nutzungsverfassungen und Offenheit für Angebots- und Themenvielfalt im Internet in Anlehnung an <i>AOL</i> Deutschland.....	41
Abbildung 4:	Zielsystem von Werbemaßnahmen.....	59
Abbildung 5:	Die Triebkräfte des Branchenwettbewerbs nach <i>Porter</i>	63
Abbildung 6:	Theoretischer Bezugsrahmen.....	69
Abbildung 7:	Einflussgrößen der Erfolgsdynamik nach <i>Dellmann</i> .....	77
Abbildung 8:	Untersuchungsmodell.....	79
Abbildung 9:	Ansätze zur Messung der Kundenzufriedenheit nach <i>Homburg/Rudolph</i> .....	87
Abbildung 10:	Grundlegendes Kausalmodell.....	128
Abbildung 11:	Grundlegendes Regressionsmodell.....	132
Abbildung 12:	Kausalmodell zum Branchenwettbewerb.....	149
Abbildung 13:	Kausalmodell zur Unternehmenssituation.....	151
Abbildung 14:	Kausalmodell zu den Unternehmensressourcen.....	153
Abbildung 15:	Kausalmodell zum Managementverhalten.....	155
Abbildung 16:	Streudiagramm des Regressionsmodells.....	160
Abbildung 17:	Histogramm der Residuen.....	162
Abbildung 18:	Gesamtmodell der werbetreibenden Unternehmen.....	174
Abbildung 19:	Gesamtmodell für die Mediaagenturen.....	176



## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Netto-Werbeeinnahmen erfasster Werbeträger in Deutschland 2002 in Mio. Euro nach ZAW.....	2
Tabelle 2:	Erlösmodellsystematik im Internetbereich nach Wirtz.....	11
Tabelle 3:	Neue Geschäftsmodelle in der Internet-Ökonomie in Anlehnung an Meffert.....	15
Tabelle 4:	Vermarktungsmodelle.....	20
Tabelle 5:	Überblick der größten deutschen Vermarkter von Werbeflächen im Internet (gemessen in Pageimpressions pro Monat).....	21
Tabelle 6:	Unterschiede zwischen klassischen und neuen Medien nach Kiani.....	23
Tabelle 7:	Besonderheiten des Internet als Marketing-Instrument nach Bauer.....	25
Tabelle 8:	Werbeziele im Medium Internet nach Cartellieri/Parsons/Rao/Zeisser.....	26
Tabelle 9:	Ausgaben der Werbetreibenden in 2002 gesamt und für das Medium Internet.....	28
Tabelle 10:	Akzeptanzbarrieren bei der Implementierung von Internet Marketing in Anlehnung an Schellhaas/Schönecker..	31
Tabelle 11:	Mediaagenturen nach Einkaufsvolumen in 2002 gesamt und für das Medium Internet.....	38
Tabelle 12:	Reichweiten der zehn führenden Internetangebote nach ORM 2003 II (Basis: Nutzer pro Woche).....	42
Tabelle 13:	Merkmale von Messansätzen.....	45
Tabelle 14:	Bestandsaufnahme der Literatur zu den Erfolgsfaktoren in der Vermarktung des Internet als Werbemedium.....	55
Tabelle 15:	Charakteristika von Vermarktungsprozessen im Business-to-Business-Bereich nach Backhaus.....	57
Tabelle 16:	Hypothesen im Überblick.....	119
Tabelle 17:	Zusammensetzung der Stichprobe der Befragung - Position der Befragten im Unternehmen.....	122
Tabelle 18:	Zusammensetzung der Stichprobe der Befragung - Abteilungszugehörigkeit der Befragten.....	123

Tabelle 19:	Zusammensetzung der Stichprobe der Befragung - Mitarbeiter im Unternehmen.....	124
Tabelle 20:	Zusammensetzung der Stichprobe der Befragung - Umsatz der Werbetreibenden.....	124
Tabelle 21:	Zusammensetzung der Stichprobe der Befragung - Branchenzugehörigkeit.....	125
Tabelle 22:	Zusammensetzung der Stichprobe der Befragung - Nutzung des Internet als Werbeträger.....	125
Tabelle 23:	Kriterien und Anspruchsniveaus zur Beurteilung des vorliegenden Kausalmodells.....	142
Tabelle 24:	Kriterien und Anspruchsniveaus zur Beurteilung des vorliegenden Regressionsmodells.....	148
Tabelle 25:	Gütekriterien für das Kausalmodell <i>Branchenwettbewerb</i> .....	150
Tabelle 26:	Gütekriterien für das Kausalmodell <i>Unternehmenssituation</i> .....	152
Tabelle 27:	Gütekriterien für das Kausalmodell <i>Unternehmensressourcen</i> .....	154
Tabelle 28:	Gütekriterien für das Kausalmodell <i>Problemlösungsverhalten des Management</i> .....	156
Tabelle 29:	Einflussfaktoren aus Sicht werbetreibender Unternehmen im Überblick.....	158
Tabelle 30:	Ergebnisse des vollständigen Regressionsmodells.....	159
Tabelle 31:	Ergebnisse für das Regressionsmodell <i>Branchenwettbewerb</i> .....	166
Tabelle 32:	Ergebnisse für das Regressionsmodell <i>Unternehmenssituation</i> .....	168
Tabelle 33:	Ergebnisse für das Regressionsmodell <i>Unternehmensressourcen</i> .....	169
Tabelle 34:	Ergebnisse für das Regressionsmodell <i>Problemlösungsverhalten des Management</i> .....	171
Tabelle 35:	Einflussfaktoren aus Sicht der Mediaagenturen im Überblick.....	172
Tabelle 36:	Gegenüberstellung der Erfolgsfaktoren beider Nachfragergruppen.....	177

## **Abkürzungsverzeichnis**

ACTA	Allensbacher Computer- und Technik-Analyse
Ad	Advertising
AG	Aktiengesellschaft
AGFI	Adjusted Goodness of Fit-Index
AGIR	Arbeitsgemeinschaft Internet Research
ag.ma	Arbeitsgemeinschaft Mediaanalyse
AT&T	American Telephone and Telegraph Company
BAC	Burda Advertising Center
Betreu	Betreuung
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BMWA	Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit
CA	Cronbachsches Alpha
CAPI	Computer Assisted Personal Interview
CATI	Computer Assisted Telephone Interview
CFI	Comparative Fit-Index
CPC	Cost per Click
CPO	Cost per Order
CRM	Customer Relationship Management
DBW	Die Betriebswirtschaft
DEV	Durchschnittlich erfasste Varianz
Dispo	Disposition
df	degrees of freedom (Freiheitsgrade)
DSL	Digital Subscriber Line
E	Electronic
EFA	Exploratorische Faktorenanalyse
EMS	Electronic Media Sales

Ers	Ersatzprodukte
et al.	et alii, et alia, et alteri
e.V.	eingetragener Verein
FMCG	Fast Moving Consumer Goods
FTP	File Transfer Protocol
G+J	Gruner + Jahr
GFI	Goodness of Fit-Index
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung
GLS	Generalized Least Squares
GM	Geschäftsmodell
GMX	Global Message Exchange
GRP	Gross Rating Points
Hrsg.	Herausgeber
HTML	Hyper Text Markup Language
IAB	Interactive Advertising Bureau
IMU	Institut für Marktorientierte Unternehmensführung
INFOline	Informationen für den Onlinemarkt
InWerfo	Innovative Werbeformate
ISP	Internet Service Provider
IVW	Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern
Kennz	Kennzahlen
KFA	Konfirmatorische Faktorenanalyse
Konz	Konzepte
Leifae	Leistungsfähigkeit
LISREL	Linear Structural Relations
LpA	Leser pro Ausgabe
Marak	Marketingaktivitäten

Min.	Minute(n)
Mio.	Millionen
MIT	Massachusetts Institute of Technology
ML	Maximum Likelihood
Mrd.	Milliarden
msn	Microsoft Network
NFI	Normed Fit Index
Nr.	Nummer
NuInt	Nutzungsintensität
OMD	Ogilvy & Mather Deutschland
OMG	Organisation der Mediaagenturen
ORM	Online Reichweiten Monitor
OTS	Opportunity to see
p	Irrtumswahrscheinlichkeit
Persko	persönliche Kontakte
PIMS	Profit Impact of Market Strategies
Qual	Qualität
Riv	Rivalität
RMSEA	Root Mean Squared Error of Approximation
ROI	Return on Investment
RSG	Rudolf Sommer GmbH
RTL	Radio Tele Luxemburg
SMS	Short Message Service
SPSS	Superior Performance Software System
SWerfo	Standardwerbeformen
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TCP/IP	Transmission Control Protocol/Internet Protocol
TdWI	Typologie der Wünsche Intermedia

TKP	Tausender Kontakt Preis(e)
TKM	Thomas Koch Media
TV	Television
ULS	Unweighted Least Squares
URL	Uniform Resource Locator
VDZ	Verband Deutscher Zeitschriftenverleger
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
W & V	Werben & Verkaufen (wöchentliche Zeitschrift)
WWW	World Wide Web
Zahl	Zahlungsmodalitäten
ZAW	Zentralverband der Deutschen Werbewirtschaft
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZFP	Zeitschrift für Forschung und Praxis
Zufr	Zufriedenheit

# Kapitel I: Problemstellung, Forschungsfrage, Forschungsgegenstand und kontextueller Rahmen

## 1 Das Werbemedium Internet als Herausforderung für das Marketing

### 1.1 Die aktuelle Entwicklung des Gesamtwerbeträgermarktes

Mit einem Anteil von 1,4 Prozent am Bruttoinlandsprodukt stellt Werbung einen wichtigen Wirtschaftsfaktor dar.<sup>1</sup> „I know half the money I spend on advertising is wasted, but I can never find out which half.“<sup>2</sup> Obgleich die Effizienz von Aufwendungen für Werbemaßnahmen im Sinne des obengenannten Zitates vielfach angezweifelt wird, investieren Unternehmen in Deutschland jährlich ca. 30 Mrd. Euro in Werbung<sup>3</sup>, von denen zwei Drittel für die Werbemittelbuchung bei den Werbeträgern verwendet werden. Die restliche Summe wird zum Beispiel für Produktionskosten und Werbemittelerstellung aufgewendet.<sup>4</sup> Deutschland liegt damit hinter den USA, Japan und Großbritannien weltweit auf Rang 4.<sup>5</sup>

Aufgrund des geringen gesamtwirtschaftlichen Wachstums stagnierte der Werbemarkt nach Jahren des Wachstums erstmals im Jahr 2001. Im darauffolgenden Jahr war der Werbemarkt vor dem Hintergrund der Anschläge auf das *World Trade Center* am 11. September 2001 sogar

---

<sup>1</sup> Vgl. Zentralverband der Deutschen Werbewirtschaft (ZAW) (2003a), S. 10.

<sup>2</sup> Dieses Zitat wird *Lord Leverhulme*, dem „Seifenkönig“, und später *John Wanamaker* zugesprochen. Wahrscheinlich stammt das Zitat jedoch von *Adolph S. Ochs*, Verleger der *New York Times*, aus dem Jahre 1916. Vgl. Disch (2000), S. 330.

<sup>3</sup> Werbung ist aus kommunikationstheoretischer Sicht als eine spezielle Form der Kommunikation, also eine Form der Übermittlung von Informationen, definiert. Um diese zu realisieren, bedient sich die Werbung unterschiedlicher Kanäle bzw. Medien wie Internet oder Fernsehen. Vgl. Wamser (1998), S. 555 f.

<sup>4</sup> Vgl. ZAW (2003a), S. 9.

<sup>5</sup> Vgl. ZAW (2003a), S. 9.

rückläufig.<sup>1</sup> Deutschland trifft diese Rezession besonders stark, da das wirtschaftliche Wachstum im europäischen Vergleich unterdurchschnittlich ist.<sup>2</sup> Die Verteilung der Netto-Werbeinnahmen erfassbarer Werbeträger in Deutschland ist in Tabelle 1 dargestellt.<sup>3</sup>

Rang	Werbeträger	Netto Werbeeinnahmen 2002 in Millionen (Mio.) €	Veränderung zum Vorjahr in Prozent
1	Tageszeitungen	4.936,70	-12,5
2	Fernsehen	3.956,41	-11,5
3	Werbung per Post	3.334,67	+2,4
4	Publikumszeitschriften	1.934,79	-7,5
5	Anzeigenblätter	1.656,00	-4,9
6	Verzeichnis-Medien	1.249,90	-1,5
7	Fachzeitschriften	966,00	-10,1
8	Außenwerbung	713,45	-6,1
9	Hörfunk	595,12	-12,2
10	Sonntagszeitungen	267,80	-6,6
11	Online-Angebote (Internet)	227,00	+22,7
12	Filmtheater	160,52	-5,7
13	Zeitungssupplements	68,30	+2,4
	Gesamt	20.066,66	-7,5

Tabelle 1: Netto-Werbeinnahmen erfasster Werbeträger in Deutschland 2002 in Mio. Euro nach ZAW

Die Umsätze der Werbeträger Tageszeitungen, Fernsehen und Werbung per Post umfassen insgesamt 61 Prozent des Gesamtmarktvolumens. Allerdings haben diese mit Ausnahme der Werbung per Post auch die größten Rückgänge zu verzeichnen. Publikumszeitschriften, Anzeigenblätter und Verzeichnis-Medien vereinigen noch je über eine Mrd. Euro an Werbeeinnahmen auf sich. Außenwerbung und Hörfunk repräsentieren mit 713 bzw. 595 Mio. Euro noch große Marktvolumina.

<sup>1</sup> Vgl. ZAW (2003a), S. 9.

<sup>2</sup> Für Deutschland wird für das Jahr 2004 im Vergleich aller Länder der Europäischen Union der viertletzte Platz mit einem Wachstum von 1,6 Prozent des Bruttoinlandsproduktes (BIP) gegenüber 2003 prognostiziert. Vgl. Fleischauer/Reiermann/Schmitt (2004), S. 19.

<sup>3</sup> Vgl. ZAW (2003a), S. 13.



Wochen- und Sonntagszeitungen, Filmtheater, Zeitungssupplements und das Internet<sup>1</sup> spielen eine untergeordnete Rolle, sind jedoch vom Rückgang der Werbeerlöse nur unterdurchschnittlich oder gar nicht betroffen.

Verminderte Werbeinvestitionen werden insbesondere für die Branchen Energie-Versorgung (-47,9 Prozent), Computer und Zusatzgeräte (-26,8 Prozent) sowie Telekommunikation (-25,3 Prozent) getätigt.<sup>2</sup> Lediglich die Werbeausgaben für Angebote zur Altersvorsorge (+492,5 Prozent) und Körperhygiene-Produkte (+92,3 Prozent) steigen aufgrund branchenspezifischer Umfeldfeldfaktoren.<sup>3</sup>

Die Ergebnisse der Frühjahrsumfrage 2003 bei 41 Mitgliedsverbänden der werbenden Wirtschaft, Medien, Werbeagenturen und Werbeberufe zeigen eine uneinheitliche Stimmungslage. 56 Prozent der Befragten gehen von einer Stagnation des Werbemarktes im Jahr 2003 aus, 19 Prozent von fortgesetzter Rezession. Verhaltene Zuwächse erwarten weitere 19 Prozent.<sup>4</sup> Das Marktforschungsunternehmen *Nielsen Media Research* prognostiziert für 2003 ein leichtes Wachstum des Werbemarktes. In den ersten neun Monaten ist der Markt um 2,4 Prozent gewachsen, den größten Anstieg verzeichnen Tageszeitungen mit über zehn Prozent. Dieser Wert erklärt sich aus den gestiegenen Werbeausgaben der Discounter *Lidl*, *Aldi* und *Plus*. Überproportional verlieren Publikumszeitschriften und das Radio mit 4,4 bzw. 2,0 Prozent.<sup>5</sup> Die

---

<sup>1</sup> Online-Angebote sind in der zitierten Quelle mit dem Begriff Internet gleichzusetzen, da ausschließlich Vermarkter von Werbeflächen im Internet in die Statistik eingeflossen sind.

<sup>2</sup> Vgl. ZAW (2003a), S. 11.

<sup>3</sup> Vgl. ZAW (2003a), S. 11.

<sup>4</sup> Vgl. ZAW (2003b).

<sup>5</sup> Vgl. Nielsen Media Research (2003a).

Werbevermarkter in den USA sprechen jedoch von einer kräftigen Erholung. So hatten z.B. große Fernsehsender keine Probleme, bei den Vorverkäufen für 2004 Preiserhöhungen von 16 bis 20 Prozent durchzusetzen.<sup>1</sup> Für 2004 wird ein Marktwachstum von 6,5 Prozent prognostiziert.<sup>2</sup>

## **1.2 Die Entwicklung des Marktes für Internetwerbung**

Der Marktanteil für Internet<sup>3</sup>-Werbung beträgt 1,2 Prozent. Damit ist das Internet in Deutschland der elftgrößte Werbeträger, kann allerdings im Umfeld eines schrumpfenden Werbemarktes als einzige Gattung ein zweistelliges Wachstum in Höhe von 22,7 Prozent im Vergleich zum Vorjahr aufweisen.<sup>4</sup> Diese Tendenz zeigt sich auch in der Belegungsplanung von Online-Werbeträgern. Gegenüber 57 Prozent im Jahr 2003 planen 63 Prozent der Werbeleiter, im Jahr 2004 Werbung im Internet zu schalten. Bei Agenturleitern sind es 73 Prozent. Der Anteil der Internetwerbung am Gesamtbudget wird durch die befragten Werbeleiter mit 7,9 Prozent und durch die Agenturleiter mit 5,5 Prozent angegeben.<sup>5</sup>

Eine vergleichende Betrachtung des Marktanteils des Mediums nach Werbeausgaben mit dem Marktanteil im Hinblick auf die Mediennutzung zeigt einen großen Unterschied zwischen diesen beiden Kennzahlen. Der Anteil des Internet als Werbeträger ist deutlich geringer als der An-

---

<sup>1</sup> Vgl. Clark (2003), S. 21.

<sup>2</sup> Vgl. o.V. (2003a).

<sup>3</sup> Technisch betrachtet stellt der Begriff Internet die Gesamtheit aller über TCP/IP Verbindungen (einheitliches Datenprotokoll) erreichbaren Netzwerke und Computer dar. Genau genommen müsste im Folgenden vom World Wide Web (WWW), der graphischen Oberfläche des Internet, gesprochen werden. Da andere Dienste des Internet wie Gopher, FTP, Telnet und Archie jedoch gegenüber dem WWW kaum Bedeutung besitzen, werden die Begriffe WWW und Internet synonym verwendet. Zu einer ausführlichen Beschreibung vgl. Alpar (1998), S. 57 ff.

<sup>4</sup> Vgl. Tabelle 1. Von den 13 aufgeführten Werbeträgern haben nur zwei weitere in 2003 zulegen können: Werbung per Post mit und Zeitungs-Supplements mit je 2,4 Prozent.

<sup>5</sup> Vgl. Gesellschaft für Konsumforschung (GfK)/Wirtschaftswoche (2003), S. 89 ff.

teil der im Internet durch die Nutzer verbrachten Zeit im Vergleich zur Nutzungszeit anderer Medien. Laut den Ergebnissen einer Langzeitstudie beträgt die durchschnittliche tägliche Mediennutzung in Deutschland ca. acht Stunden. Auf das Internet entfallen dabei 49 Minuten, dies entspricht einem Anteil von zehn Prozent.<sup>1</sup>

Zwischen dem realen Status der Internetwerbung im Hinblick auf ihren Marktanteil von 1,2 Prozent und der Belegungsabsicht der Nachfrager von Werbeflächen im Internet bzw. der durch die Nutzer in diesem Medium verbrachten Zeit existieren folglich große Diskrepanzen. Dafür gibt es eine Reihe von Erklärungen bzw. Deutungen: Eine erste Interpretation für diese Inkongruenz könnte die im Verhältnis zu den tatsächlichen Werbeausgaben überproportionale mediale Präsenz des Themas Internetwerbung sein. Eine zweite Ursache könnte fehlendes Verständnis für die Basisgrößen der Mediaplanung im Internet sein, das demnach zu einer Gleichsetzung der verkauften Pageimpressions<sup>2</sup> mit den Nettokontakten<sup>3</sup> führen würde. Die Folge wäre eine Überschätzung der tatsächlichen Werbeausgaben.

Die Lücke zwischen der Relevanz des Mediums aus Nutzersicht und der Relevanz des Mediums aus Sicht der Werbetreibenden führt zu einem dritten Erklärungsansatz. Im Werbeträger Fernsehen<sup>4</sup> steht z.B. die Anzahl der genauen Werbeplätze ex ante fest<sup>5</sup>, je nach Reichweite eines Werbeblocks werden lediglich die Spotpreise angepasst. Anders als im

---

<sup>1</sup> Vgl. o.V. (2003b). Auf die anderen Medien entfallen: Fernsehen 156 Min. (32,5%), Radio 160 Min. (33,3%), Tageszeitungen 22 Min. (4,6%), Magazine 15 (3,1%), sonstige 78 Min (26,5%).

<sup>2</sup> Eine Pageimpression bezeichnet den Aufruf einer Internetseite durch einen Internetnutzer.

<sup>3</sup> Ein Nettokontakt bezeichnet die ein- oder mehrmalige Heranführung des selben Werbemittels an einen identischen Nutzer eines werbetragenden Angebotes.

<sup>4</sup> Zu einer detaillierten Darstellung der Kosten von Fernsehwerbung vgl. Kloss (2003), S. 327.

<sup>5</sup> Die Anzahl der Werbeinseln innerhalb eines Formates ist zudem rechtlich reglementiert.

Fernsehen wird Werbung im Internet nicht als Unterbrechung sondern neben den gerade genutzten Inhalten an den Nutzer herangeführt.<sup>1</sup> Die Folge sind eine unüberschaubare Anzahl an Werbeplätzen und eine Vielzahl von Werbemitteln auf den werbetragenden Internetseiten, die, einhergehend mit der zunehmenden Internetnutzung, zu theoretisch unendlich vielen Möglichkeiten der Werbeansprache im Internet geführt haben. Offensichtlich ist der Wert einer Werbefläche im Internet nicht an ihren Nutzen gekoppelt, sondern an eine Kombination von Nutzen und Angebot. Selbst außergewöhnlich hoher Nutzen kann somit durch ein Überangebot fast bis hin zur Wertlosigkeit konterkariert werden.<sup>2</sup> Der Angebotsüberhang hat sinkende Preisen für Werbeflächen im Internet zur Folge und stellt damit eine Interpretation für den im Vergleich zur Internetnutzung geringen Marktanteil der Gattung am Gesamtwerbe-markt dar.<sup>3</sup>

Der vierte Erklärungsansatz für die geringe Relevanz des Mediums ist die generelle Weigerung vieler Werbetreibenden und Mediaagenturen nach dem TKP-Modell abzurechnen. Stattdessen werden Modelle gefordert, die sich an Aktivitätsmaßen wie dem Cost per Click<sup>4</sup> (CPC) oder

---

<sup>1</sup> Die einzige Ausnahme bildet das sogenannte „Interstitial“. Dabei handelt es sich um eine Werbeform, die sich, wie bei Werbung im Fernsehen, über den gesamten Bildschirm legt. Umgekehrt gibt es im Fernsehen mit der sogenannten „Split-Screen-Werbung“ eine Werbeform, die den Internetformaten ähnelt. Dabei werden im Rahmen des Werbeblocks, z.B. bei Sportübertragungen, zum überwiegenden Teil die Werbefilme gezeigt, während in einer Ecke des Bildschirms weiterhin die Sportsendung eingeblendet bleibt.

<sup>2</sup> Adam Smith beschrieb in seinem Buch *An Inquiry into the Nature of the Wealth of Nations* im Jahr 1776 dieses Phänomen als das sogenannte „Diamond-Water-Paradoxon“: Ein Mensch besteht zu 90 Prozent aus Wasser und kann ohne das Trinken von Wasser nur kurze Zeit überleben. Diamanten haben hingegen keinen biologischen Nutzen, mithin aber einen erheblich höheren Wert. Der Grund für dieses Paradoxon ist einfach: Ein Diamant ist ein knapperes Gut als Wasser, da dieses vom Himmel fällt. Vgl. Smith (1776), S. 17.

<sup>3</sup> Trotz der beschriebenen Schrumpfung des Werbemarktes sind z.B. im Medium Fernsehen die TKP seit Jahren nahezu konstant und liegen 2002 bei 18,29 Euro für die Ausstrahlung eines 30 Sekunden Werbespot. Vgl. ZAW (2003a), S. 308. Im Internet werden TKP von ca. vier Euro erzielt, bei insgesamt fallender Tendenz. Vgl. Morgan Stanley Dean Witter Research (2003).

<sup>4</sup> Der CPC beschreibt die Kosten einer Weiterleitung auf die Internetseite des Werbekunden.

dem Cost per Order<sup>1</sup> (CPO) orientieren.<sup>2</sup> Laut dem Branchenverband *Interactive Advertising Bureau* (IAB) wurden in 2002 nur noch 45 Prozent der Werbebuchungen nach dem TKP-Modell abgerechnet, der Rest sind leistungsorientierte Buchungen nach dem CPC- oder CPO-Modell sowie Mischmodelle beider Abrechnungsarten.<sup>3</sup> Durch diese Modelle entfällt einerseits die Vergleichbarkeit zu anderen Mediengattungen, andererseits wird so das Internet als reiner Absatzkanal für den Erstkauf definiert. Durch die Erfolgsmessung einer Werbemaßnahme anhand der genannten Kennzahlen bleiben z.B. sich an die Transaktion oder den Werbemittelklick anschließende Wiederkäufe oder markenaufbauende bzw. -pflegende Effekte der Werbemaßnahme unberücksichtigt und werden folglich den Werbeträgern nicht vergütet. Zudem entfällt die Planungssicherheit für Werbevermarkter, da sie das Absatz- bzw. Transaktionsrisiko des Werbetreibenden mit übernehmen.

### **1.3 Die Chancen-Nutzen-Diskrepanz als Anlass für die Forschungsfrage und den Untersuchungsgegenstand**

Wie in den einleitenden Ausführungen zum Markt für Internetwerbung dargelegt, sind die Rahmenbedingungen für die Anbieter von Werbeflächen im Internet extrem schwierig, da eine Vielzahl von Faktoren die Diffusion der Internetwerbung verhindert.

Einerseits müssen die Anbieter gemeinsam die gesamte Gattung entwickeln, um den geringen Anteil von 1,2 Prozent am Gesamtmarkt langfristig um ein Vielfaches zu erhöhen. Dazu bedarf es z.B. im Hinblick auf

---

<sup>1</sup> Mit dem CPO wird ermittelt, welcher Kostenanteil auf jede tatsächlich auf der Internetseite des Werbekunden getätigte Transaktion entfällt.

<sup>2</sup> Vgl. o.V. (2002a).

<sup>3</sup> Vgl. IAB (2003).

die Zielgruppenansprache Marktstandards, die mit denen der klassischen Medien wie Fernsehen oder Druckerzeugnissen vergleichbar sind (intermediale Sicht).

Andererseits muss jeder Anbieter kurzfristig seinen wirtschaftlichen Erfolg sichern, um weiterhin am Markt bestehen zu können. Mithin wird das „Überleben“ insbesondere davon abhängen, wie loyal die Nachfrager von Internetwerbung ihren Vermarktern gegenüber sein werden. Nachfrager sind werbetreibende Unternehmen und Mediaagenturen. Folglich stellt sich für jede Organisation, die Werbeflächen im Internet anbietet, die Frage, welche Teilleistungen ihrer Produkte bzw. Dienstleistungen im Sinne von Wettbewerbsvorteilen von zentraler Bedeutung für die Nachfrager von Werbeflächen im Internet sind, die als kritische Erfolgsfaktoren kurzfristig nicht nur das Überleben, sondern langfristig auch hohe Profite gewährleisten (intramediale Sicht).

Der Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit bezieht sich auf die intramediale Sicht. Vor diesem Hintergrund besteht die generelle Zielsetzung der Untersuchung darin, die zentralen Erfolgsfaktoren bei der Vermarktung des Internet als Werbemedium zu ermitteln, um damit, im Sinne einer generischen Analyse, einen ersten Ansatz für weiterführende Studien in diesem Bereich zu leisten. Im Mittelpunkt der Arbeit stehen die Entwicklung eines theoretischen Bezugsrahmens, die Ableitung eines Hypothesensystems und dessen empirische Überprüfung. Aus der generellen Zielsetzung der Arbeit lassen sich folgende Teilziele sowie die sich daraus ergebenden Forschungsschwerpunkte ableiten:

- Darstellung des Untersuchungsgegenstandes und seines Kontextes,
- Erarbeitung einer Konzeption zur theoretischen und empirischen Bestimmung der Erfolgsfaktoren,

- Operationalisierung der relevanten Variablen (Prädiktoren und Indikatoren) bei der Vermarktung des Internet als Werbemedium,
- Herleitung von Hypothesen zur Bestimmung der Erfolgsfaktoren aus Sicht der Nachfrager von Werbeflächen im Internet,
- Hypothesenprüfung und Modellkalibrierung für den Zusammenhang zwischen Erfolgsfaktoren und dem Erfolg,
- Ableitung von Handlungsempfehlungen für Anbieter und Nachfrager von Werbeflächen im Internet, sowie
- Darlegung von Implikationen für weitere Forschung.

#### **1.4 Gang der Untersuchung**

Mit den dargestellten Zielen ist der Gang der Untersuchung bereits vorgezeichnet. Zunächst werden die Marktakteure als kontextueller Rahmen sowie implizite und explizite Ansätze zur Vermarktung von Internetwerbung betrachtet. Im zweiten Kapitel wird das Untersuchungsmodell entwickelt. Dazu werden zunächst zentrale theoretische Leitideen der Untersuchung vorgestellt. Auf diesen aufbauend wird anschließend das Untersuchungsmodell konzeptualisiert (Kapitel II-2) und danach in die Formulierung von Hypothesen überführt (Kapitel II-3). Gegenstand des dritten Kapitels ist die empirische Validierung des Untersuchungsmodells. Dazu werden zunächst Untersuchungsmethodik und -design erläutert. In Kapitel III-2 wird die Überprüfung der Untersuchungshypothesen vorgenommen. Schließlich werden die Ergebnisse dieser Überprüfung in Kapitel III-3 analysiert und interpretiert. Den Abschluss der Arbeit bilden im vierten Kapitel die Zusammenfassung der Ergebnisse, die sich daraus ergebenden Implikationen für die Unternehmenspraxis sowie Ansatzpunkte für weitere Forschungsarbeiten.

## 2 Die Akteure im Markt für Internetwerbung als kontextueller Rahmen

### 2.1 Die Anbieter und ihre Werbeformate

#### 2.1.1 Allgemeine Geschäftsmodelle im Internet

Die erste Internet-Anzeige wurde im Jahr 1994 im Onlinemagazin *Hotwired* geschaltet. Diese zeigte einen kleinen statischen Streifen, der den Leser mit den Worten „Have you ever clicked your mouse right here? You will“ aufforderte, auf eine Grafik zu klicken. Der Nutzer wurde von *Hotwired* zur Internetpräsenz von AT&T<sup>1</sup> in die neue Welt der kommerziellen Webinhalte geleitet. Zu dieser Zeit war das Internet ein weitgehend unkommerzielles Medium, und die Agentur, die mit dieser ersten Bannerwerbung experimentierte, befürchtete einen Protest, möglicherweise sogar einen Boykott des Kunden AT&T durch entrüstete Nutzer. Beides blieb aus, und *Hotwired* konnte weiterhin gratis, nun aber durch Online-Werbung finanziert, gelesen werden.<sup>2</sup>

Das Erlösmodell von *Hotwired* beruht somit auf indirekten Erlösen aus Werbeeinnahmen oder Provisionen werbetreibender Unternehmen. Wirtz nimmt anhand der in Tabelle 2 dargestellten Systematik<sup>3</sup> eine Einteilung in direkte vs. indirekte und transaktionsabhängige vs. transaktionsunabhängige Erlöse vor.<sup>4</sup> Direkte Erlöse werden ohne Zwischenschaltung eines Dritten direkt vom Nutzer, indirekte Erlöse von Dritten bezogen.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> AT&T (American Telephone and Telegraph Company) ist eines der weltweit führenden Telekommunikationsunternehmen mit über 72.000 Mitarbeitern.

<sup>2</sup> Vgl. Randelfinger (2002).

<sup>3</sup> Vgl. Wirtz (2001), S. 410 ff.; Wirtz/Lihotzky (2001), S. 292.

<sup>4</sup> Vgl. Wirtz/Kleineicken (2000), S. 629 f.

<sup>5</sup> Vgl. Wirtz (2001), S. 410.



Bei den direkten transaktionsabhängigen Erlösmodellen handelt es sich um Verbindungs- oder Nutzungsgebühren. Diese werden z.B. durch Internet Service Provider (ISP) wie *T-Online*, *AOL* oder *Freenet* erhoben, indem diese dem Nutzer je nach Abrechnungstakt einen Betrag für die Internetnutzung in Rechnung stellen.<sup>1</sup> Unter die direkten transaktionsunabhängigen Erlöse fallen Einrichtungsgebühren oder Kosten für die Bereitstellung einer regelmäßigen, potenziellen Nutzungsmöglichkeit eines Produktes oder einer Dienstleistung. Dazu gehört z.B. die Inanspruchnahme einer Flatrate.<sup>2</sup> Provisionen gelten als indirekte transaktionsabhängige Erlöse, die durch direkte Vermittlung von Transaktionen für dritte Partnerunternehmen (Affiliates) entstehen.<sup>3</sup> Indirekte transaktionsunabhängige Erlöse werden durch Vermarktung von Werbeflächen für dritte Unternehmen erzielt.<sup>4</sup> Der Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit, die Vermarktung des Internet als Werbemedium, bezieht sich ausschließlich auf indirekt generierte Erlöse.

	Direkte Erlösgenerierung	Indirekte Erlösgenerierung
<b>Transaktionsabhängig</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbindungsgebühren</li> <li>• Nutzungsgebühren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provisionen</li> </ul>
<b>Transaktionsunabhängig</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einrichtungsgebühren</li> <li>• Grundgebühren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erlöse aus der Vermarktung von Werbeflächen</li> </ul>

Tabelle 2: Erlösmodellsystematik im Internetbereich nach *Wirtz*

---

<sup>1</sup> Es gibt verschiedene Preismodelle, z.B. die sekunden- oder minutengenaue Abrechnung.

<sup>2</sup> Eine Flatrate bezeichnet eine monatliche Gebühr, die alle Abgaben wie Zugangs-, Telefon- oder Providerkosten durch Zahlung einer monatlichen Gebühr an den Internet Service Provider abdeckt. Der Nutzer kann 24 Stunden an sieben Tagen in der Woche online sein oder nur bei Bedarf, die monatlichen Kosten sind fix.

<sup>3</sup> Affiliate-Marketing basiert auf dem Grundgedanken einer Partnerschaft mit erfolgsabhängiger Vergütung. Internetnutzer werden durch Hyperlinks von der Partnerseite zur Internetseite des E-Commerce-Anbieters geleitet. Vgl. Büttgen/Lücke (2001), S. 33 ff.

<sup>4</sup> Vgl. Wirtz (2001), S. 410 ff.

Das Erlösmodell ist Teil des Geschäftsmodells eines Unternehmens. *Wirtz* stellt eine Geschäftsmodelltypologie für im Bereich „Internet und Multimedia“ agierende Unternehmen vor. In dieser werden gemäß Abbildung 1 vier Geschäftsmodelle anhand des Kriteriums Leistungsangebot voneinander abgegrenzt. Ziel des Geschäftsmodells Content ist es, den Nutzern Inhalte einfach, bequem und visuell ansprechend aufbereitet online zugänglich zu machen.<sup>1</sup> Diesem Geschäftsmodell entsprechen z.B. die Internetpräsenzen der Nachrichtenmagazine *Focus* und *Spiegel*. Ziel des Geschäftsmodells Commerce ist Unterstützung, Ergänzung bzw. vollständige Substitution von traditionellen Phasen einer Transaktion durch die Abbildung von Geschäftsprozessen im Internet.<sup>2</sup> Beispiele für das Geschäftsmodell Commerce sind das Auktionshaus *eBay*<sup>3</sup> oder die Internetpräsenz des Versandhandelsunternehmens *OTTO*.

<p style="text-align: center;"><b>Content</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sammlung &amp; Selektion,</li> <li>• Systematisierung,</li> <li>• Packaging und</li> <li>• Bereitstellen von Inhalten.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Commerce</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anbahnung,</li> <li>• Aushandlung und/oder</li> <li>• Abwicklung von Geschäfts-transaktionen.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Context</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Klassifikation und</li> <li>• Systematisierung von im Internet verfügbaren Informationen.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Connection</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Herstellung der Möglichkeit des Informationsaustausches in Netzwerken.</li> </ul>

Abbildung 1: Basisgeschäftsmodelltypologie im Internet nach *Wirtz*

<sup>1</sup> Vgl. Wirtz/Kleineicken (2000), S. 630.

<sup>2</sup> Vgl. Wirtz (2001), S. 420.

<sup>3</sup> *eBay* ist der weltweit größte Online-Marktplatz. Ständig finden sich bei *eBay* über 10 Millionen Artikel weltweit im Angebot. Zur Branche der Online-Auktionen vgl. Porter (2001), S. 68 f.

Context-Anbieter zeichnen sich durch ein Angebot aus, das nicht primär eigene Inhalte aufweist, sondern vielmehr als Navigationshilfe innerhalb des Internet fungiert.<sup>1</sup> Unternehmen wie *Google* oder *Yahoo* klassifizieren, systematisieren und katalogisieren im Internet verfügbare elektronische Informationen. Unternehmen, die dem Geschäftsmodell Connection angehören, stellen technologische, kommerzielle oder kommunikative Verbindungen in das oder innerhalb des Internet her. Unternehmen wie *AOL* oder *T-Online* sind Inter-Connection-Anbieter, Mailing-Services wie *GMX* oder *Dooyoo* gelten als Intra-Connection-Anbieter.<sup>2</sup>

Die Einteilung von *Wirtz* entspricht dem Startpunkt der historischen Entwicklung zahlreicher Internetunternehmen, die als sogenannte „Pure-Player“ genau ein Geschäftsfeld besetzten, in dem nur eine klar abgrenzbare Leistung angeboten wurde. *AOL* begann als reiner ISP (Connection), *Yahoo* als Suchmaschine (Context), *eBay* als Auktionshaus (Commerce) und der *Spiegel* bot über seine Internetpräsenz ausschließlich Inhalte an (Content).<sup>3</sup> Mittlerweile haben die genannten Unternehmen in weitere Geschäftsfelder expandiert. Auf der Internetseite des *Spiegel* befindet sich ein Shop (Commerce), *eBay* besitzt eine umfassende Suchmaschine (Context), *Yahoo* betreibt sowohl einen eigenen Shop (Commerce) als auch eine eigene Redaktion (Content), und *AOL* bedient neben dem originären Connection-Bereich drei weitere Leistungsbereiche: umfassendes redaktionelles Angebot (Content), Shop (Commerce) sowie die *AOL*-Suche (Context).

---

<sup>1</sup> Vgl. Wirtz/Kleineicken (2000), S. 632.

<sup>2</sup> Vgl. Wirtz (2001), S. 434 f. *GMX* (Global Message Exchange) ist ein Spezialist für Kommunikation und Information über das Internet. Das Kerngeschäft umfasst kostenlose und kostenpflichtige Web-Services wie E-Mail und Messaging. Zudem ist *GMX* einer der reichweitenstärksten Internet-Dienste in Deutschland mit über 16 Mio. registrierten Mitgliedern. *Dooyoo* bietet Informationen zu Produkten und Services für Konsumenten an, u.a. um Preisvergleiche bei Online-Shops durchzuführen. *Dooyoo* erzielt seine Umsätze aus Provisionen für Werbeschaltungen.

<sup>3</sup> Vgl. Wirtz (2001), S. 412.

Für die Untersuchung der Erfolgsfaktoren des Internet als Werbemedium sind die Geschäftsmodelle Connection, Content und Context von großer Bedeutung. Unternehmen aus dem Bereich *Commerce* agieren überwiegend als Nachfrager von Werbeflächen und sind daher für die Identifikation der Erfolgsfaktoren der Anbieter nicht relevant.

Eine transaktionskostenorientierte Systematisierung von Geschäftsmodellen der Internet-Ökonomie nach *Sakar/Butler/Steinfeld*, die von *Meffert*<sup>1</sup> konkretisiert wurde, wird anhand der Kriterien „Transaktionen in traditionellen Märkten“ und „Transaktionskosten in der Internet-Ökonomie“ vorgenommen. Durch die Existenz des Internet haben sich Wertschöpfungsketten gewandelt, traditionelle Geschäftsmodelle sind verschwunden oder stark verändert, gleichfalls sind neue entstanden.<sup>2</sup> *Porter* hält es aber für eine Übertreibung, davon auszugehen, durch das Internet würden alle gewohnten Geschäftsmethoden und herkömmlichen Geschäftsvorteile ausgehebelt.<sup>3</sup> Unbestritten ist zwar der Einfluss des Internet auf die Transaktionskosten für Anbahnung, Vereinbarung, Abwicklung, Kontrolle und Anpassung eines Leistungsaustausches.<sup>4</sup> Die Kosten für die Abwicklung von Transaktionen über elektronische Märkte unterscheiden sich jedoch von denen in traditionellen Märkten.<sup>5</sup>

Zum Beispiel ist die *Commerzbank* mit Gründung der *comdirect* Bank in das Geschäftsfeld des Online-Banking eingestiegen und bietet ihre Fi-

---

<sup>1</sup> Vgl. Meffert (2000a), S. 924. Die Darstellung bei Meffert beruht auf der Bestandsaufnahme der möglichen Wirkungen des E-Commerce auf Transaktionskosten nach *Sakar/Butler/Steinfeld*. Vgl. *Sakar/Butler/Steinfeld* (1995).

<sup>2</sup> Vgl. Hamel (2001).

<sup>3</sup> Vgl. Porter (2001), S. 77.

<sup>4</sup> Vgl. Williamson (1981); Picot (1986), S. 3.

<sup>5</sup> Vgl. Meffert (2000a), S. 923.

nanzdienstleistungen auch über das Internet an. *Lufthansa* hat erkannt, mit welchen geringen Transaktionskosten der Vertrieb von Flugtickets über das Internet möglich ist.

Geschäftsmodelle wie *eBay* oder *priceline.com*<sup>1</sup> wären ohne das Internet nie entstanden. Auch Buchhändler wie *Barnes & Noble* haben das Internet als Vertriebsweg entdeckt und sparen Miet-, Personal- oder Lagerkosten. Tabelle 3 visualisiert die neuen Geschäftsmodelle in der Internet-Ökonomie.<sup>2</sup>

„Marketplace“ Transaktionen in traditionellen Märkten			
„Marketspace“ Transaktionen in der Internet-Ökonomie		Direktvertrieb	Vertrieb über Intermediär
	Direkt- vertrieb	<b>Selbstkannibalisierung</b>  Internet als zusätzlicher Vertriebsweg von Herstellern  (z.B. Comdirect Bank)	<b>Disintermediation</b>  Internet-Direktvertrieb verdrängt oder komple- mentiert den klassischen Handel  (z.B. Lufthansa)
	Vertrieb über Intermediär	<b>Neue/Alte Intermediäre</b>  Verdrängen den Direkt- vertrieb/Neue Ge- schäftsmodelle  (z.B. eBay, Priceline)	<b>Neue/Alte Intermediäre</b>  Handel wird (auch) im Internet aktiv  (z.B. Barnes & Noble)

Tabelle 3: Neue Geschäftsmodelle in der Internet-Ökonomie in Anlehnung an *Meffert*

<sup>1</sup> *Priceline.com* arbeitet nach dem Prinzip der „reverse auction“. Dabei geben Nachfrager einen Höchstbetrag an, zu dem sie ein Produkt oder eine Dienstleistung beziehen möchten. Die Anbieter unterbieten sich dann ihrerseits, um den Kunden zu gewinnen, das günstigste Angebot erhält den Zuschlag und bekommt den Kunden.

<sup>2</sup> In Anlehnung an Meffert (2000a), S. 924. In der zitierten Quelle wird außerdem auf die Veränderung von Transaktionskosten Bezug genommen. Die Begriffe *Marketspace* und *Marketplace* gehen auf Rayport und Sviolka zurück. Vgl. Rayport/Sviolka (1994), S. 141 ff.

### 2.1.2 Werbeformate und Vermarktungsmodelle

In Deutschland gibt es Schätzungen zufolge etwa 2.500 Internetseiten<sup>1</sup>, auf denen Werbung in vielfältiger Form platziert werden kann. Die gängigsten Werbemittel stellen die sogenannten Standardwerbeformen wie Banner, Popups oder Skyscraper dar. Ein Banner ist eine animierbare Werbefläche mit Online-Inhalt (Text, Grafik), durch deren Anklicken eine neue Website erreicht werden kann. Ein Popup ist ein Browserfenster<sup>2</sup> in fest definierter Größe, das sich beim Aufruf einer bestimmten Seite über diese legt und weggeklickt werden muss. Ein Skyscraper ist ein besonders aufmerksamkeitsstarkes großflächiges Banner. Weit verbreitet sind zudem Sponsoringmöglichkeiten, Microsites und Keyword-Advertising. Eine Microsite ist eine eigenständige, von der eigentlichen Website des werbenden Unternehmens abgekapselte Internetpräsenz. Sie dient in der Regel als interaktives Bestell- und Informationsinstrument und wird in einem eigenen Browserfenster geöffnet.<sup>3</sup> Keyword-Advertising ist eine Buchungsform bei Suchmaschinen, bei der das Bannermotiv abhängig vom eingegebenen Suchwort gezeigt wird.

Zur Veranschaulichung ist in Abbildung 2 ein Bildschirmfoto der Website [www.amica.de](http://www.amica.de)<sup>4</sup> dargestellt, das zwei Werbemittel des Internetauktionshauses *eBay* zeigt. Im oberen Bereich der Seite ist ein Werbebanner mit

---

<sup>1</sup> Vgl. Zimmer (2001), S. 302. Eine Website ist als die Gesamtheit der in einem gemeinsamen Kontext stehenden einzelnen Webseiten zu verstehen und umfasst damit die nach Eingabe der Internetadresse (des sog. Domainnamens) erscheinende Startseite (sog. Homepage) und die davon verzweigenden Internetseiten mit der gleichen Domain. Vgl. Berres (1997), S. 30.

<sup>2</sup> Ein Browser ist ein Programm zur Navigation im WWW. Er überträgt den WWW-Code in ein für den Bildschirm lesbares Dokumentenformat. Zudem überträgt er die Aktionen und Befehle des Nutzers, indem er Klicks (z.B. auf einen Link) in die passende URL (Adressformat – Uniform Ressource Locator) umwandelt. Vgl. Albers/Clement/Peters/Skiera (2001), S. 343.

<sup>3</sup> Vgl. Stolpmann (2001), S. 147.

<sup>4</sup> Vgl. [www.amica.de](http://www.amica.de) (Abruf vom 8.6.2003). Weitere Standardwerbeformen sind im Anhang 1 dargestellt.

einer generischen Werbebotschaft zur Auktionsplattform („Verkaufen Schritt für Schritt erklärt“). Zudem aktiviert sich mit Aufruf der Seite ein Popup, in dem über Designerkleidung des Anbieters informiert wird.



Abbildung 2: Werbemittel von eBay auf amica.de

Zu den sogenannten Sonderwerbeformen<sup>1</sup> gehören unter dem für multimediale Werbemittel bestehenden Oberbegriff „Rich-Media“ solche Werbemittel, durch die z.B. Video- oder Audiowelten dargestellt werden können. Dazu zählen sogenannte Flash-Layer<sup>2</sup> wie Floating-Ad oder Shaped Popup. Ein Floating Ad ist ein Werbemittel, das im Hauptfenster über dem Inhalt einer Internetseite erscheint und sich dabei über den Bildschirm bewegt. Ein Shaped Popup ist im Unterschied zum regulären Popup eine Grafik, die im selben Browserfenster wie der Seiteninhalt dargestellt wird und z.B. in Form des beworbenen Produktes erscheint.

<sup>1</sup> Zu Bildschirmfotos weiterer Sonderwerbeformen vgl. Anhang 1.

<sup>2</sup> *Flash* bezeichnet eine Software, die sich besonders gut für die Erzeugung von Animationen auf Werbemitteln eignet.

Alle Werbemittel werden auf dafür vorgesehenen Werbeflächen an den Internetnutzer herangeführt und können sowohl durch das die Website betreibende Unternehmen (Eigenvermarktung) als auch durch Dritte (Fremd- oder Portfolio-Vermarktung) den Nachfragern von Werbeflächen im Internet angeboten werden.<sup>1</sup> Ein Beispiel für die Eigenvermarktung ist *Freenet*<sup>2</sup>, da das werbetragende Internetangebot von einer zu *Freenet* gehörenden Vertriebseinheit betreut wird. Die nächst höhere Stufe bilden organisatorische Einheiten, die mehrere eigene Websites im Angebot haben. Das Portfolio von AOL Deutschland<sup>3</sup> umfasst neben dem proprietären AOL-Dienst und dem Angebot von AOL.de auch die Website des Browser-Entwicklers *Netscape*<sup>4</sup> sowie die Domain des On-line-Dienstes *CompuServe*.<sup>5</sup>

Für viele Unternehmen ist es nicht sinnvoll, eine eigene Abteilung für die Vermarktung der Internetpräsenz zu unterhalten. Diese wenden sich an einen Fremdvermarkter und beauftragen diesen mit dem Vertrieb der Werbeflächen auf den eigenen Seiten. Der Fremdvermarkter zählt somit als unabhängiges Werbenetzwerk die Internetseiten verschiedener Betreiber zu seinem Angebotsportfolio. Von den erzielten Werbeerlösen verbleiben je nach Absprache ca. 25 Prozent der Umsätze bei der betreuenden Organisation. Ein Beispiel für dieses Geschäftsmodell ist die

---

<sup>1</sup> Bei dem Wort „Vermarkter“ handelt es sich um einen etablierten Begriff der Werbebranche. Auch in klassischen Medien wird stets vom „Vermarkter“ als dem Werbeflächen-Anbieter gesprochen.

<sup>2</sup> Die *Freenet* AG ist der zweitgrößte Online-Dienst Deutschlands. Freenet bietet seinen Nutzern Zugang zum Internet und dient werbetreibenden Unternehmen als Werbeplattform.

<sup>3</sup> AOL Deutschland ist ein Tochterunternehmen von AOL Inc. Weltweit hat AOL mehr als 32 Mio. Mitglieder. AOL bietet Zugang zum Internet und dient Werbetreibenden als Werbeplattform.

<sup>4</sup> *Netscape* wird im Jahre 1995 gegründet. Das Unternehmen entsteht durch die Auslagerung des Entwicklerteams des *Mosaik*-Browsers. *Netscape* wird 1998 durch AOL gekauft.

<sup>5</sup> *CompuServe* wird 1969 in den USA gegründet. 1980 wird *CompuServe* von *H&R Block* übernommen. Im Jahr 1998 wird *CompuServe* von AOL übernommen. Vgl. Alpar (1998), S. 315 ff., MGM Mediagruppe München (1996), Glowalla/Schopp (1996), S. 51 ff.



*AdLink Internet Media AG*<sup>1</sup>, zu deren Portfolio Websites wie *mtv.de* oder *ADAC.de* gehören.

Zwischen Eigen- und Fremdvermarktung haben sich Hybridformen herausgebildet, die beide Modelle kombinieren. Eine Kooperation der *Tomorrow Focus AG* und des *Microsoft*-Portals *msn* sieht eine Mitvermarktung der *msn*-Websites über die *Tomorrow Focus AG* und im Gegenzug die Integration der Inhalte von *Tomorrow Focus* in die *msn*-Websites vor.<sup>2</sup> Damit bietet die *Tomorrow Focus AG* sowohl eigene als auch fremde Websites an (Tabelle 4). Ebenso reichern Vermarkter eines Internetangebotes ihr Portfolio mit fremden Angeboten an. Der Vermarkter der *Spiegel*-Gruppe *Quality-Channel* hat neben *Spiegel*-eigenen Internetpräsenzen auch Angebote fremder Unternehmen wie die Internetseite der *Financial Times Deutschland* oder des *Kicker* im Portfolio.<sup>3</sup>

Die dritte Gruppe sind Suchvermarkter. Auch diese lassen sich in Eigen- und Fremdvermarkter unterteilen. Die Suchmaschine *Google* bietet kostenpflichtige Einträge in den Ergebnislisten der eigenen Suchergebnisse<sup>4</sup> und sogenannte AdWords-Anzeigen an.<sup>5</sup> Unternehmen wie *Overture*

---

<sup>1</sup> *AdLink* wurde 1996 gegründet, gehört zu 46,6 Prozent der *United Internet AG*, zu 21 Prozent der *Contor Treuhandgesellschaft mbH* und zu 21 Prozent der *Doubleclick Inc.* Insgesamt verfügt *AdLink* über ein Gesamtinventar von über 2,5 Milliarden Pageimpressions pro Monat auf mehr als 1.000 Websites und ist in 12 europäischen Ländern aktiv. Vgl. Kleindl/Theobald (2000), S. 270 f., Forster (2002a), S. 54 f.

<sup>2</sup> *msn* ist der Portaldienst von *Microsoft*. Die *Tomorrow Focus AG* ist aus der Fusion der *Tomorrow Focus Internet AG* und der *Focus Digital AG* hervorgegangen. Zum Vermarktungsportfolio gehören die Online-Angebote der Zeitschriften *Amica*, *Cinema*, *Fit for Fun*, *Focus*, *Max*, *Tomorrow* und *TV-Spielfilm* sowie das deutsche *Playboy*-Portal. Vgl. Menge (2002).

<sup>3</sup> Zu weiterführenden Informationen vgl. [www.quality-channel.de](http://www.quality-channel.de).

<sup>4</sup> Gegen Entgelt ist es möglich, dass bei der Eingabe bestimmter Suchbegriffe der Link zu einem Unternehmen an oberster Stelle erscheint.

<sup>5</sup> AdWords-Anzeigen sind Anzeigen von Unternehmen auf der rechten Seite der Suchbegriffausgabe. Diese enthalten i.d.R. einen Werbetext des werbenden Unternehmens sowie die URL.

kaufen im Sinne eines Großhändlers bezahlte Werbelinks auf den Suchmaschinen von Anbietern wie *AOL* oder *T-Online* ein und verkaufen diese dann an werbetreibende Unternehmen weiter. Auf der Seite der Suchergebnisse werden dabei an oberster Stelle sogenannte „Sponsored Links“ angezeigt. Deren Auslieferung bzw. deren Anklicken wird wiederum den eigenen Werbekunden in Rechnung gestellt.

	<b>Eigenvermarktung</b>	<b>Fremdvermarktung</b>
<b>Eine Website</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Freenet</li> <li>• T-Online <sup>1</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomorrow Focus AG (msn)</li> </ul>
<b>Mehrere Websites</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AOL Deutschland</li> <li>• Tomorrow Focus AG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AdLink</li> <li>• Quality Channel</li> </ul>
<b>Suchvermarkter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Google</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Overture</li> </ul>

Tabelle 4: Vermarktungsmodelle<sup>2</sup>

Die wichtigsten Vermarkter von Werbeflächen sind in Tabelle 5 überblicksartig dargestellt. Leider liegen nicht für alle Anbieter Schätzungen der insgesamt vermarkteten Pageimpressions pro Monat aus derselben Quelle vor. Daten zu Umsätzen liegen nur für sehr wenige Anbieter vor und können deshalb nicht in der Tabelle aufgeführt werden. Enthalten sind zudem Beispiele der zum jeweiligen Portfolio gehörenden Internetseiten sowie der „Ursprung“ der Vermarkter. Unternehmen wie *Google* oder *T-Online* sind aus der Diffusion des Internet heraus entstanden, andere Vermarkter entstammen klassischen Medienhäusern der Fernseh- oder Zeitschriftenbranche.

---

<sup>1</sup> Das Vermarktungsmodell von *T-Online* ist eine Mischform. Bis Ende 2002 wurde *T-Online* über die Online-Vermarktung des *Axel Springer* Verlages (*Interactive Media*) mitvermarktet. Rückwirkend zum 1.1.2003 hat *T-Online* diesen Vermarkter zu 100 Prozent übernommen, es werden jedoch noch immer zum *Axel Springer* Verlag gehörende Internetseiten wie [www.welt.de](http://www.welt.de) mitvermarktet.

<sup>2</sup> Zu weiterführenden Informationen über Online-Vermarkter vgl. Simon (2002), S. 6 ff.

<b>Vermarkter</b>	<b>Vermarktete Internet-seiten (Beispiele)</b>	<b>Pageimpres-sions in Mio.</b>	<b>Herkunft/Share-holder</b>
AOL Deutsch-land	AOL.de, AOL Dienst. Compuserve.de, Net-scape.de	450 <sup>1</sup>	Time Warner Incor-porated
AdLink Inter-net Media	ADAC.de, mtv.de, Falk.de, Disney.de	900 <sup>2</sup>	United Internet AG (46,6%) u.a.
Bauer Media Online	TV-Movie.de, Bravo.de	260 <sup>3</sup>	Bauer-Media KG
Electronic Me-dia Sales (EMS)	Brigitte.de, geo.de, stern.de, gala.de	145 <sup>3</sup>	Gruner & Jahr AG & Co KG
Freenet	Freenet.de	305 <sup>4</sup>	Freenet AG
Google	Google.de	--	Google Incorpo-rated
Interactive Media	t-online.de, bild.de, welt.de, yahoo.de	1.003 <sup>3</sup>	T-Online
IP-Newmedia	Rtl.de, wetter.de, sport.de	405 <sup>3</sup>	RTL Newmedia
Lycos	Lycos.de,	270 <sup>4</sup>	Lycos Europe
Overture	Kooperationen mit AOL, MSN, Lycos etc.	--	Overture Services Incorporated
Quality Chan-nel	Spiegel.de, manager-magazin.de, kicker.de	340 <sup>3</sup>	Spiegel-Gruppe
SevenOne Interactive	Sat1.de, sport1.de prosieben.de,	232 <sup>3</sup>	ProSiebenSat1 Media AG
Tomorrow Focus	msn.de, focus.de, tv-spielfilm.de, chip.de, max.de	678 <sup>3</sup>	Hubert Burda Media (Hauptgesellschaf-ter)
Web.de	Web.de	317 <sup>4</sup>	Web.de AG
Yahoo	Yahoo.de	421 <sup>4</sup>	Yahoo Incorporated

Tabelle 5: Überblick der größten deutschen Vermarkter von Werbeflächen im Internet (gemessen in Pageimpressions pro Monat)

<sup>1</sup> Vgl. InfOnline (2004). Der AOL Dienst und AOL.de ergeben nach dieser Messung zusammen 390 Mio. Pageimpressions pro Monat. Der Verfasser schätzt die durch *Netscape* und *Compuserve* generierten Pageimpressions auf 60 Mio. pro Monat.

<sup>2</sup> Vgl. Horizont (2003).

<sup>3</sup> Vgl. InfOnline (2004).

<sup>4</sup> Die Angaben beruhen auf den Reichweiten pro Monat und sind somit vom Verfasser geschätzt. Als Referenzpunkt wird dabei die Reichweite des AOL Dienstes genommen, der mit 269,3 Mio. Pageimpressions eine Reichweite von 5,22 Mio. Nutzer pro Monat hat. Vgl. Arbeitsgemeinschaft Internet Research e.V. (AGIR e.V.) (2003). Die Impressions für Suchvermarkter können auf diese Weise nicht eingeschätzt werden, da keine Quelle existiert, die als Referenzpunkt herangezogen werden könnte.

### 2.1.3 Besonderheiten von Werbung im Internet

Anhand der Begriffe Reichweite und Reichhaltigkeit haben *Evans und Wurster* die Besonderheiten des Internet als Werbemedium und die damit verbundenen Möglichkeiten dargestellt. Reichhaltigkeit bezeichnet „die vom Benutzer definierte Qualität einer Information“, während Reichweite als „die Anzahl der Personen, die an dieser Information teilhaben“, verstanden wird.<sup>1</sup> Der Austausch qualitativ hochwertiger Informationen setzt in der klassischen Werbung örtliche Nähe oder genau festgelegte Informationskanäle voraus. Die Kosten und physischen Beschränkungen dieser Kanäle begrenzen jedoch die Personenzahl, die auf diese Informationen zugreifen kann. Umgekehrt kann eine große Zahl von Empfängern nur unter Qualitätseinbußen mit Informationen versorgt werden. Es ist somit nicht zu vertretbaren Kosten realisierbar, gleichzeitig sehr viele Menschen mit sehr reichhaltiger Information zu versorgen.<sup>2</sup> Durch das Internet kann mit einer Reichhaltigkeit informiert werden, die nur durch den zugrundeliegenden Standard, also dem Internet, begrenzt ist und das mit einer Reichweite, die nur von der Zahl der den Standard Nutzenden beschränkt ist.<sup>3</sup> Theoretisch ist das Internet damit allen klassischen Werbeträgern überlegen.<sup>4</sup> Durch die Diffusionsgeschwindigkeit ist zudem eine kritische Masse an Internetnutzern erreicht.<sup>5</sup> Für alle Beteiligten lohnt es sich folglich, weiter in das Internet als Werbemedium zu investieren.

---

<sup>1</sup> Evans/Wurster (2000), S. 31 ff.

<sup>2</sup> Vgl. Evans/Wurster (1997), S. 74.

<sup>3</sup> Vgl. Evans/Wurster (2000), S. 41.

<sup>4</sup> Vgl. Evans/Wurster (2000), S. 34 ff.

<sup>5</sup> Im Jahr 2002 waren 565,7 Millionen Menschen weltweit ans Internet angeschlossen. Für 2003 erwartet das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA) 634 Millionen Nutzer, das entspricht zehn Prozent der Weltbevölkerung. Den größten Anteil nach Regionen hat Europa mit 32,2 Prozent der Nutzer, es folgen Asien mit 31,7 Prozent und Nordamerika mit 28,7 Prozent. Vgl. BMWA (2002).

*Kiani*<sup>1</sup> hat in einem ersten Ansatz die wichtigsten Unterschiede zwischen neuen und klassischen Medien herausgearbeitet (Tabelle 6). Als erstes zu nennen ist die Möglichkeit der direkten Kundenansprache über das Internet, dem sogenannten One-to-One-Marketing. In der Literatur zum Internet Marketing wird diese Eigenschaft stets als herausragend dargestellt.<sup>2</sup> Ebenso wird auch die dem Medium eigene Interaktivität als für den Werbeerfolg entscheidend beschrieben, da Kunden so ein viel höheres Involvement zum Produkt entwickeln. Im Unterschied zu einem passiven Medium wie dem Fernsehen rezipiert der Internetnutzer die Angebote aktiv. Zwar bieten beide Medien Information und Unterhaltung, das Internet darüber hinaus auch Interaktion und Kommunikation.

Klassische Medien	Internet	Kommentar
One-to-many Kommunikation	One-to-one oder many-to-many Kommunikation	Theoretisch ist das Internet ein many-to-many Medium, für Kommunikation vom Unternehmen zum Kunden ist es ein one-to-one Medium <sup>3</sup>
Massenmarketing	Individualisiertes Marketing, Massenindividualisierung	Nutzer-Präferenzen können verfolgt und Inhalte personalisiert angeboten werden. <sup>4</sup>
Monolog	Dialog	Deutet die dem Medium inhärente Interaktivität an.
Branding	Kommunikation/ Targeting	Erhöhtes Involvement der Kunden definiert den Markencharakter.
Angebotsseitiges Denken	Nachfragerorientiertes Denken	Der „Pull“ des Kunden wird wichtiger.

Tabelle 6: Unterschiede zwischen klassischen und neuen Medien nach *Kiani*

Der Ansatz von *Bauer* stellt die Eigenschaften des Internet weit umfassender als der von *Kiani* dar. *Bauer* integriert die Überlegungen von *Kiani* und betrachtet darüber hinaus die Besonderheiten des Internet als

---

<sup>1</sup> Vgl. *Kiani* (1998), S. 186.

<sup>2</sup> Beispielhaft genannt seien *Meffert* (2000a), S. 931; *Kotler/Bliemel* (2001), S. 1203; *Urchs* (2001), S. 299; *Wirtz* (2001), S. 493 f.; *Hofmann/Novak* (1996), S. 56.

<sup>3</sup> Vgl. *Hofmann/Novak* (1996), S. 52 ff.

<sup>4</sup> Vgl. *Deighton* (1996), S. 151.

Marketing-Instrument umfassend und detailliert.<sup>1</sup> Dabei stellt der Verfasser einerseits einen Vertrauthetsbonus heraus, den klassische Medien im Gegensatz zum Werbeträger Internet genießen, betont andererseits aber auch das aktivierende Moment des Internet, indem es die Nachfrager zum Selbermachen und dialogischen Kommunizieren animiert.<sup>2</sup> Insbesondere für die Wirkung von Werbung im Internet sind diese Eigenschaften von großer Bedeutung.<sup>3</sup> Die besondere Stellung des Internet gegenüber klassischen Medien ist in Tabelle 7 anhand von 15 Besonderheiten dargestellt.<sup>4</sup>

Eine weitere wesentliche Eigenschaft des Internet-Marketing bildet die Abkehr vom einseitig durch den Anbieter gesteuertem Push-Marketing und die Wende hin zum Pull-Marketing.<sup>5</sup> Während die Kommunikation im konventionellen Marketing meist von den Anbietern ausgeht, welche die Nachfrager z.B. durch Werbung in den Massenmedien zu beeinflussen sucht, dreht sich der Kommunikationsvorgang im WWW um. Die Initiative für die Informationsübertragung geht nun vom Nachfrager aus, der mittels „Mausklick“ darüber entscheidet, was er auf dem Bildschirm sehen möchte. Zugleich bietet ihm das Internet die Möglichkeit, seine Wünsche und Interessen dem Anbieter zielgerichtet zu kommunizieren.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Bauer (2001), S. 65 ff.

<sup>2</sup> Vgl. Bauer (2001), S. 65 ff.

<sup>3</sup> Zum Aktivierungswettstreit im Zuge der durch das Internet verfügbaren Informationen vgl. Oehmichen/Schröter (2002a), S. 410; Hamm (2000), S. 74. In der Werbewirkungsforschung wird dieser Aspekt häufig bei intermedialen Vergleichen als Ausgangsthese angeführt. Vgl. Bauer/Grether (2002), S. 3 ff.; Gleich (2000), S. 135ff.; Oehmichen/Schröter (2002b), S. 376 f.

<sup>4</sup> Vgl. Bauer (2001), S. 66 ff.

<sup>5</sup> Pull- und Push-Strategie sind keine durch das Internet entstandenen Begriffe. Sie sind seit vielen Jahren Bestandteil in der Marketingliteratur zur Gestaltung des Absatzförderungsmix. Je nach Markentreue der Verbraucher entscheidet sich ein Anbieter für die jeweilige Strategie: Die Push-Strategie bei geringer Markentreue, die Pull-Strategie bei großer Markentreue. Vgl. Kotler/Bliemel (2001), S. 920 f.; Zerdick et al. (2001), S. 195 f.

<sup>6</sup> Vgl. Fritz (1999), S. 6.

Interaktivität	Nachfrager können sowohl mit Anbietern als auch mit anderen Nachfragern in Dialog treten (Dialog-Effekt).
Individualisierbarkeit	Anbieter und Nachfrager können in einer 1 zu 1 Beziehung kommunizieren, und zwar personalisiert. Von Zielgruppen zu Ziel-Individuen (Personalisierungseffekt).
Multimedialität	Das Internet hat das Zeichenreservoir von Print-, Hör- und Filmmedien (Sensorischer Effekt).
Integrierbarkeit	Das Internet kann sowohl mit anderen Kommunikationsmedien (Telefon, Katalog) als auch mit anderen Funktionen (Verkauf, Kundenbindungs-Management, Marktforschung, PR, Informationssysteme) verbunden werden (Synergie-Effekt).
Initiierbarkeit	Nachfrager können alle Funktionen (Kommunikation, Datenspeicherung, Absatzimpulse i. F. von Aktionen etc.) von sich aus beginnen, abbrechen, steuern (Permission-Effekt).
Konstruierbarkeit	Die Beziehung zwischen Anbieter und Nachfrager ist seitens der Nachfrager stärker gestaltbar: Chats, Profilüberlassung, Konfiguration von Produkten, Unterstützung bei der Schaffung von Markenwelten durch Einbringungen seitens der Nachfrager und anderer Anbieter (Symbiotischer Effekt).
Intensität	Die Kommunikation zwischen Anbieter und Nachfrager kann intensiver, erlebnisdichter, spannender etc. werden und bis zur „Versunkenheit“ reichen (Flow-Effekt).
Dynamik	Aktualisierungen sind ad hoc möglich. Die rein elektronischen Vorgänge geschehen in Sekunden (Speed-Effekt).
Allgegenwärtigkeit	Nach vollständiger Diffusion technischer Voraussetzungen ist das Instrument zeitlich und örtlich allgegenwärtig (Ubiquitätseffekt).
Kommunalität	Andere Individuen können mitmachen oder können Reflektoren der Marke-Konsument-Beziehung sein (Gemeinschaftseffekt).
Virtualität	Das Medium kann wegen der Möglichkeiten der sog. Animation einfach virtuelle Zeichen nutzen (Phantasie-Effekt).
Ikonizität	Das Medium ist wegen seiner Technologie, seiner historisch-gesellschaftlichen Bewertung und seiner Anwendungsvisionen hochgradig selbstreferenziell für die Aspekte Phantastisches, messianische gesellschaftliche Funktion/Fortschritt und Science-Fiction (Selbstähnlichkeitseffekt).
Emotionalität	Das Zeichenreservoir, die Diffusionssituation (innovatives Medium), die Zuwendungssituation (Flow-Erlebnis), die Dialogfähigkeit und die Personalisierungsfähigkeit verkörpern einen besonders fruchtbaren Boden für die Übermittlung emotionaler und aktivierender Reize (Aktivierungseffekt).
Kognitivität	Zusätzlich liefert das Internet für die kognitiven Aspekte der Informationsaufnahme und -verarbeitung ein besonderes Potential. Quantitativ durch größere Informationsmenge und erhöhte Transparenz, qualitativ durch Lexikonfunktion, effiziente Suchroutinen etc. kann die Effizienz der kognitiven Prozesse gesteigert werden (Rationalitätseffekt).
Vernetztheit	Durch Verlinkung und fraktale Präsenz wird eine Vernetzung erzielt (Keiretsu-Effekt).

Tabelle 7: Besonderheiten des Internet als Marketing-Instrument nach *Bauer*

## 2.2 Die Nachfrager und ihr Planungsverhalten

Als Nachfrager von Werbeflächen im Internet agieren zwei unterschiedliche Gruppen. „Over the next few years, advertising agencies and consumer marketers will be under pressure to change their whole approach to marketing communications“.<sup>1</sup> Das vorliegende Zitat nimmt zum einen Bezug auf die oben beschriebenen Möglichkeiten, die das Internet als Werbemedium bietet. Zum anderen sind die beiden relevanten Nachfragergruppen von Werbeflächen im Internet, werbetreibende Unternehmen und Mediaagenturen, angesprochen. Das Internet bietet diesen, wie in Tabelle 8 dargestellt, die Möglichkeit, verschiedene Marketing- und Kommunikationszielsetzungen in einem Medium zu erreichen.<sup>2</sup>

<b>Meinungsbildung</b>	One-way-Kommunikation zum Markenaufbau (Branding)
<b>Inhalte vermitteln</b>	Detaillierte, vom Konsumenten erwünschte Information (Information)
<b>Antwort des Kunden</b>	Two-way-Kommunikation, von „click-through“ bis zur Bestellung (Information)
<b>Ermächtigung zur Transaktion</b>	Two-way-Interaktion, z.B. Online Verkauf (Transaktion)
<b>Unterstützende Kommunikation</b>	Weiterführende individualisierte Two-way-Kommunikation (Kundenbindung)

Tabelle 8: Werbeziele im Medium Internet nach *Cartellieri/Parsons/Rao/Zeisser*

Die Nachfrager von Werbeflächen im Internet können im Rahmen ihrer klassischen Marketing- und Kommunikationsaktivitäten nur eingeschränkt den Erfolg ihrer Maßnahmen überprüfen, da meist ein Medienbruch zwischen beiden Aktivitäten vorliegt. Kauft ein Konsument ein beworbenes Produkt, ist nicht ersichtlich, auf welche Maßnahme diese Transaktion zurückzuführen ist. Durch das Internet können verschiede-

---

<sup>1</sup> Cartellieri/Parsons/Rao/Zeisser (1997), S. 291.

<sup>2</sup> Vgl. Cartellieri/Parsons/Rao/Zeisser (1997); Rösger/Hartung/Neumann (2003), S. 14.



ne Kommunikations- und Marketingfunktionen integriert werden. Einerseits erhöht sich dadurch die Werbewirksamkeit, andererseits kann diese effizient gemessen werden.<sup>1</sup>

### 2.2.1 Werbetreibende Unternehmen

Die Belegung von Werbeträgern (Mediaplanung) wird im Medium Internet, im Unterschied zur Planung klassischer Medien wie TV, Print oder Radio, häufig durch die Werbetreibenden selbst in hauseigenen Abteilungen vorgenommen. Die Gründe dafür sind vielfältig und ergeben sich aus den in Tabelle 8 beschriebenen Werbezielen. Erstens stellt das Internet für viele Unternehmen überwiegend einen Absatzkanal dar, demzufolge werden häufig alle Aktivitäten über interne Vertriebs- bzw. E-Commerce-Abteilungen gesteuert. Ein zweiter Grund liegt in der Eignung des Internet als Plattform für Maßnahmen der Kundenbindung. Dabei obliegt die Steuerung des Beziehungsmanagements unternehmensinternen Abteilungen, dem sogenannten Customer-Relationship-Management<sup>2</sup>, und gehört nicht zu den Aufgaben einer Mediaagentur. Drittens bevorzugen viele Werbetreibende zunächst eine hausinterne Phase des Experimentierens mit dem neuen Medium, bevor eine Mediaagentur mit der Mediaplanung beauftragt wird.

Wie in Tabelle 3 beschrieben, haben sich durch das Internet einerseits traditionelle Geschäftsmodelle verändert, andererseits haben Unternehmen wie *eBay* oder *Amazon*<sup>3</sup> neue Geschäftsmodelle etabliert. Bei der Betrachtung der Ausgaben der größten Werbetreibenden im Internet

---

<sup>1</sup> Vgl. Verband Deutscher Zeitschriftenverleger (VDZ) (2003), S. 30.

<sup>2</sup> Zum Customer-Relationship-Management vgl. Homburg/Krohmer (2003), S. 422.

<sup>3</sup> *Amazon.de* ist ein Tochterunternehmen von *Amazon.com*. *Amazon.com* ist der weltweit führende Online-Händler für Informations- und Unterhaltungsprodukte.

fällt auf, dass diese Unternehmen auch die größten Werbetreibenden im Internet sind und nicht die Hersteller von Konsumgütern, die in einer Betrachtung über alle Werbeträger hinweg die größten Werbeausgaben tätigen. Tabelle 9 stellt die Ausgaben der Werbetreibenden im Jahr 2002 für alle Medien und gesondert für das Internet gegenüber.<sup>1</sup>

Werbetreibende in allen Medien			Werbetreibende im Internet		
Rang	Werbetreibender	Mediawert in Mio. €	Rang	Werbetreibender	Mediawert in Mio. €
1	Procter & Gamble	282,6	1	eBay	7,9
2	Media-Markt/ Saturn	239,4	2	Amazon	4,8
3	Ferrero	232,9	3	Care	2,5
4	Springer Verlag	221,8	4	Tchibo Internet	2,4
5	Lidl & Schwarz	213,2	5	Otto Versand	2,3
6	L'Oreal	200,2	6	Opodo	2,3
7	Unilever Best- foods	164,6	7	Vodafone D2	2,1
8	Opel	151,8	8	Deutsche Postbank	2,1
9	VW	146,9	9	IBM	1,6
10	Gruner+Jahr	145,2	10	T-Online	1,6
	<b>Summe Top 10</b>	<b>1.998,6</b>		<b>Summe Top 10</b>	<b>29,6</b>
	Summe alle Wer- betreibenden	20.066,7		Summe alle Werbe- treibenden	227,0
	Anteil Top 10 in Prozent	9,9		Anteil Top 10 in Prozent	13,0

Tabelle 9: Ausgaben der Werbetreibenden in 2002 gesamt und für das Medium Internet

Die aktivsten werbetreibenden Unternehmen über alle Medien hinweg sind Hersteller von Fast Moving Consumer Goods (FMCG). Schon 1998 testete *Unilever*, einer der größten Anbieter von Markenartikeln der Bereiche Ernährung, Körperpflege, Parfum, Kosmetik sowie Wasch- und Reinigungsmittel, die neuen Möglichkeiten des Internet. Die Einführungskampagne einer neuen Zahnpasta *Mentadent* in den USA wurde nicht nur in klassischen Medien, sondern auch verstärkt im Internet be-

<sup>1</sup> Vgl. ZAW (2003a), S. 172 und 322.

worben, indem Konsumenten per Bannerwerbung auf das neue Produkt aufmerksam gemacht wurden und durch Klicken auf das Werbemittel zu einem Bestellformular gelangten, durch das eine Probe des neuen Produktes angefordert werden konnte. Mit über 40.000 Anfragen wurden die Erwartungen der Produktmanager weit übertroffen.<sup>1</sup>

Wie bei der Betrachtung der über das Medium Internet erreichbaren Werbeziele in Tabelle 8 dargestellt, verfolgte *Unilever* mit der Werbung im Internet im Rahmen der Produktneueinführung drei simultane Kommunikationsziele: Markenaufbau durch Bannerwerbung, Information des Kunden durch die Versendung von Proben sowie Kundenbindung durch Sammlung von Kundendaten. Trotz dieser guten Erfahrungen schaltet *Unilever* nur selten Werbemittel ihrer Produkte auf deutschen Internetseiten. Allerdings ist das Unternehmen dazu übergegangen, für bestimmte Produkte hochwertige Websites bereitzustellen, auf denen sich neben Produktinformationen auch Elemente der Kampagnen in klassischen Medien wiederfinden.<sup>2</sup>

*Procter & Gamble* sucht Kooperationen mit großen Portalen.<sup>3</sup> Im Rahmen einer umfangreichen strategischen Werbepartnerschaft mit AOL Deutschland ist ein eigener "Pampers Family"-Content in den AOL-Dienst integriert, der Informationen zu den Themen Schwangerschaft, Geburt und Kleinkind anbietet. Werdende Mütter finden Tools wie einen Schwangerschaftskalender, der die unterschiedlichen Phasen bis zur Geburt informativ begleitet. Auch über die Schwangerschaft hinaus kön-

---

<sup>1</sup> Vgl. Chaffey/Ellis-Chawdick/Johnston/Mayer (2000), S. 4.

<sup>2</sup> Vgl. [www.bifi.de](http://www.bifi.de); [www.dudarfst.de](http://www.dudarfst.de); [www.laetta.de](http://www.laetta.de).

<sup>3</sup> Vgl. o.V. (2002a), S. 49.

nen Eltern einen kostenlosen E-Mail Newsletter<sup>1</sup> abonnieren, der über die Entwicklung eines Säuglings zum Kleinkind informiert. Begleitet wird der Auftritt von Standardwerbformen, Promotions und Gewinnspielen.<sup>2</sup>

Umfangreiche Werbeaktivitäten im Internet betreibt auch der Konsumgüterhersteller *Masterfoods* mit dem weltweit standardisierten Heimtierportal *mypetstop.com*. Innerhalb dieser Haustier-Community werden Tipps zu Pflege- und Ernährungsfragen sowie Ratschläge von Experten gegeben. Zudem bewirbt *Masterfoods* dort die eigenen Produkte und bietet einen individualisierten Newsletter. Im Rahmen einer Kooperation mit AOL Deutschland wurde ein eigener Heimtierbereich im Online-Dienst von AOL aufgebaut, der inhaltlich exklusiv durch *Masterfoods* gepflegt wird.<sup>3</sup> Wie auch schon im *Pampers*-Beispiel stehen die Kommunikationsziele Kundeninformation und Kundenbindung im Vordergrund.

Den beschriebenen Beispielen ist gemein, dass die ersten internetgestützten Kommunikationsmaßnahmen großer Konsumgüterhersteller bei etablierten Internetunternehmen wie AOL stattfinden. Für werbetreibende Unternehmen scheint bei der Auswahl ihrer Marketingaktivitäten im Internet die Affinität ihrer Produkte oder Dienstleistungen zu dem belegten Werbeträger bedeutsam zu sein. Obwohl die aufgeführten Beispiele zeigen, wie sehr das Internet auch als Werbemedium für klassische Konsumgüterhersteller geeignet ist, gehen die beschriebenen Unternehmen nur Kooperationen ein, durch die ein bestimmtes Produkt oder eine Produktgruppe bewerben wird. Dabei zeigt sich, dass sich das In-

---

<sup>1</sup> Ein Newsletter ist ein E-Mail-Rundbrief, bei dem Abonnenten Informationen zu von ihnen festgelegten Themen erhalten. Sie werden häufig als Instrument zur Kundenbindung eingesetzt.

<sup>2</sup> Vgl. AOL Deutschland (2003a).

<sup>3</sup> Vgl. Rösger/Hartung (2003), S. 259.

ternet für Konsumgüterhersteller noch nicht als gleichberechtigter Werbeträger neben klassischen Medien wie Fernsehen oder Druckerzeugnissen etabliert hat. Als Hauptgrund dafür werden immer wieder fehlende Nachweise für die Werbewirkung im Medium Internet genannt, die eine Belegung dieses Werbeträgers auch bei markenaufbauenden oder -pflegenden Kommunikationszielsetzungen behindern.<sup>1</sup> Wie in Tabelle 9 gezeigt, ist das Internet nur für solche Unternehmen ein gleichberechtigter oder bevorzugter Werbeträger, deren Geschäftsmodell auf dem Internet basiert.<sup>2</sup> Für Unternehmen wie *eBay* und *Amazon*, aber auch Handelsunternehmen wie *Otto* oder *Tchibo* ist das Internet als Absatzkanal besonders gut geeignet, da die über das Medium generierten Transaktionen skalierbar sind.

Innerbetriebliche Barrieren	Außerbetriebliche Barrieren
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehlendes Verständnis der Relevanz des Mediums („Altes hat sich bewährt“)</li> <li>• Mangelndes Know-how</li> <li>• Fehlende Einsatzkonzepte</li> <li>• Unklare oder konfliktäre Zuständigkeiten (z.B. Marketing vs. Vertrieb)</li> <li>• Verkürzte Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen</li> <li>• Mangelnde Implementierungsstrategien</li> <li>• Mangelnde Identifikation mit dem Medium</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geringes Interesse bei Kunden</li> <li>• Zu hohe Neuerungs dynamik</li> <li>• Problem der kritischen Masse</li> <li>• Mangelnde Technik-Kompatibilität</li> <li>• Bestehende Verträge bei Vertriebswegen (z.B. Lufthansa Tickets über das Internet)</li> </ul>

Tabelle 10: Akzeptanzbarrieren bei der Implementierung von Internet Marketing in Anlehnung an *Schellhaas/Schönecker*

<sup>1</sup> Vgl. z.B. Brackett/Carr (2001), S. 23 ff.; Gleich (2000), S. 135 ff.; Mangalindan (2004).

<sup>2</sup> Vgl. Abbildung 1.

Neben den beschriebenen ökonomischen und werbewirkungsbezogenen Barrieren gibt es nach *Schellhaas* und *Schönecker* weitere Gründe für die geringen Summen, die Unternehmen mit umfangreichen Werbebudgets in dem jungen Medium Internet investieren. Diese liegen in den Unternehmen selbst sowie in der Unternehmensumwelt. In Tabelle 10 sind mögliche Akzeptanzbarrieren bei der Implementierung von Internet-Marketing aufgelistet.<sup>1</sup>

### 2.2.2 Mediaagenturen

Viele Unternehmen beauftragen Agenturen als externe Spezialisten mit Konzeption, Gestaltung, Herstellung und Schaltung der Werbung. Kreativagenturen sind für die Entwicklung und Produktion der Werbung zuständig, während Mediaagenturen<sup>2</sup> verantworten, wann und wo welche Werbung geschaltet wird.<sup>3</sup> In Deutschland gibt es 13 Werbeträger-Gattungen.<sup>4</sup> Innerhalb der Werbeträgergattungen gibt es eine Vielzahl an möglichen Belegungseinheiten. Allein bei Druckerzeugnissen können 1.800 Zeitschriften, 402 Tageszeitungen sowie 1.316 Anzeigenblätter mit Werbung belegt werden.<sup>5</sup> Folglich erfordert Mediaplanung ein spezifisches Wissen, das nur in Mediaagenturen vorhanden ist.<sup>6</sup> Aufgrund der Vielzahl der Werbeträgergattungen mit einer Vielzahl einzelner Werbe-

---

<sup>1</sup> Vgl. Schellhaas/Schönecker (1983), S. 31; Rengelshausen (1999), S. 70.

<sup>2</sup> Synonym für den Begriff Mediaagentur wird der Begriff Planungsagentur verwendet. Eine ausführliche Darstellung findet sich bei Roth (1981), S. 607 ff.; Huth (1991), S. 164 ff.; Freter (1974); Müller-Grote (1981); Hattmer (1995), S. 83 ff.; Unger et al. (1999).

<sup>3</sup> In der Regel werden Werbemittelerstellung und Mediaplanung von einer Agentur oder aus der Hand eines Agenturnetzwerkes vorgenommen. In dieser Arbeit wird nur der Bereich Mediaplanung betrachtet.

<sup>4</sup> Vgl. Tabelle 1.

<sup>5</sup> Vgl. ZAW (2003a), S. 234.

<sup>6</sup> Zu den Aufgaben einer Mediaagentur zählen zudem Sammlung und Interpretation branchen-, mediennutzungs- und kaufverhaltensrelevanter Informationen. Die Summe dieser Erkenntnisse fließt in den Streu- oder Mediaplan ein. Vgl. Müller-Grote (1981), S. 963.

träger stellt Mediaplanung folglich ein eigenes Geschäftsmodell im Sinne einer eigenen Wertschöpfungsstufe dar.

Die Mediaagentur platziert das Werbemittel im Auftrag des werbetreibenden Unternehmens bei einem Werbeträger im Rahmen der Mediaselektion. Die Mediaselektion definiert die Entscheidung über Art und Umfang der Werbeträger, welche die Werbemittel an die Zielpersonen heranführen.<sup>1</sup> Dieser Auswahlprozess erfolgt sowohl in Form eines Interals auch eines Intramediavergleiches<sup>2</sup>:

- Beim Intermediavergleich erfolgt eine Gegenüberstellung der einzelnen Werbeträgerkategorien. Es geht hier um die Frage, ob z.B. im Fernsehen oder im Internet geworben werden sollte.<sup>3</sup>
- Beim Intramediavergleich werden die Werbeträger einer Gattung auf ihre Eignung hin untersucht. Ist die Entscheidung z.B. für das Werbemedium Internet gefallen, ist zu entscheiden, auf welchen Websites geworben werden soll.

Zur Objektivierung des Auswahlprozesses werden sogenannte Rangreihungen erstellt. Übliche Rangreihungskriterien bei der Erstellung eines Mediaplanes sind TKP, Netto-Reichweite<sup>4</sup> und Affinität.<sup>5</sup> Anhand dieser Kennzahlen können einzelne optimale Werbeträger identifiziert werden.

---

<sup>1</sup> Vgl. Freter (1974), S. 21. Heranführen meint das Ausstrahlen eines Werbespots z.B. im Fernsehen oder das Platzieren einer Anzeige in einer Zeitung.

<sup>2</sup> Vgl. Kloss (2003), S. 217.

<sup>3</sup> Der Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit ist hingegen der Intramediavergleich. Vgl. Kapitel I-1.3. Auf Unterschiede zwischen einzelnen Werbeträgern verschiedenen Gattungen wird daher nachfolgend nicht weiter eingegangen.

<sup>4</sup> Die Netto-Reichweite bezeichnet die Anzahl der Zielpersonen, die bei mehreren Belegungen mindestens einmal erreicht wurden. Die Nettoreichweite in Prozent berechnet sich nach folgender Formel: Brutto-Reichweite in Prozent/Durchschnittskontakte. Vgl. Kloss (2003), S. 228.

<sup>5</sup> Die Affinität ist definiert als der Anteil der Zielgruppe an der Gesamtnutzerschaft eines Werbeträgers. Je ausgeprägter die Affinität, je größer also der Anteil der Zielgruppe an den Gesamtnutzern, desto geringer sind die Streuverluste und um so besser wird die Zielgruppe abgedeckt. Die Affinität in Prozent berechnet sich nach der Formel: Reichweite der Zielgruppe (in Mio.) x 100/Reichweite in der Grundgesamtheit (in Mio.). Vgl. Kloss (2003), S. 237.

Da Werbekampagnen auf Kombinationen von Werbeträgern stattfinden, wird im letzten Schritt die optimale Werbeträgerkombination berechnet. Dazu werden für alternative Mediapläne die sogenannten Gross-Rating-Points (GRP) ermittelt. Diese Kennzahl misst den relativen Werbedruck, der bei einem Mediaeinsatz zu erwarten ist. Überschneidungen durch die Nutzung mehrerer Werbeträger durch die Werbezielgruppe werden so durch kumulierte Reichweiten dynamisch erfasst.<sup>1</sup> Das Entscheidungsproblem des Mediaplaners besteht letztlich darin, ob möglichst viele Personen der Zielgruppe mit einer Anzeige oder die Zielpersonen möglichst häufig erreicht werden sollen.<sup>2</sup> Stellt z.B. die Bekanntmachung eines Produktes das Ziel dar, sollte eine Maximierung der Reichweite angestrebt werden. Bei erklärungsbedürftigen Produkten erscheint es sinnvoller, die Zahl der Kontakte mit der Zielgruppe zu maximieren.<sup>3</sup> Die Ermittlung optimaler Werbeträgerkombinationen hat sich über viele Jahre bewährt und findet werbeträgerübergreifend Anwendung. Im Internet kann gleichfalls diese Art der Mediaplanung vorgenommen werden. Jedoch ist die Ermittlung der vorgestellten Kennzahlen derzeit nur bei wenigen Werbeangeboten im Internet möglich.<sup>4</sup>

Aufgrund dieser Defizite greifen Mediaagenturen auf alternative Kennzahlen der Werbeeffizienz wie die Klickrate zurück.<sup>5</sup> Diese bezeichnet das Verhältnis der Anzahl ausgelieferter Werbemittelkontakte (Bruttoreichweite) zur Zahl der tatsächlich durch den Rezipienten angeklickten Werbemittel. Die Messung der Klickrate wird technisch durch einen Ad-

---

<sup>1</sup> GRP berechnen sich nach der Formel:  $\text{Bruttoreichweite} / \text{Nettoreichweite} * 100$ . Vgl. Huth (1991), S. 159 ff.

<sup>2</sup> Vgl. Kloss (2003), S. 242.

<sup>3</sup> Vgl. Kloss (2003), S. 242.

<sup>4</sup> Vgl. Kapitel I-3.1.

<sup>5</sup> Zur ausführlichen Darstellung dieser Kennzahl vgl. Johannsen (2002).



Server realisiert. Dabei handelt es sich um einen zentralen Server, der unabhängig vom Server einer Internetseite digitale Werbemittel an die Werbeflächen der Seiten liefert. AdServer ermöglichen ein einheitliches Kampagnen-Management auf verschiedenen Zielangeboten und werden bei Mediaagenturen und Vermarktern betrieben.<sup>1</sup> Werbetreibende besitzen in der Regel keinen AdServer. Aufgrund dieses technologischen Vorsprungs sind innovative Werbemittel und deren technische Auslieferung von hoher Bedeutung für Online-Mediaagenturen. Die Agentur *pilot 1/0* entwickelt z.B. monatlich 400 kreative Lösungen im Bereich Online-Werbung, Mobile- und E-Mail-Marketing und weist auf die Wichtigkeit einer zuverlässigen Auslieferung der Werbemittel hin.<sup>2</sup>

Mediaagenturen erhalten Provisionszahlungen, die nach den zu verteilenden Werbeetats bemessen werden. Im insgesamt über die letzten Jahre schrumpfenden Werbemarkt<sup>3</sup> ist die Verhandlungsmacht der Auftraggeber angestiegen. Aus diesem Grund verbleibt die Agenturprovision von einst 15 Prozent, die der Werbeträger bei der Werbebuchung der Agentur als Rabatt vergütet, schon seit vielen Jahren nicht mehr in der Mediaagentur, sondern wird bis auf ca. zwei Prozent, welche die Agentur einbehält, an den Werbetreibenden weitergereicht. Dieser Betrag muss alle Kosten der Agentur decken.<sup>4</sup> Weitere Erlöse generieren die Agenturen nur aus zeitlich begrenzten Projekten wie Sonderauswertungen oder Marktforschungen, die auf Stundenbasis oder pauschal vergütet werden. Die dritte Säule der Vergütung stellen erfolgsabhängige

---

<sup>1</sup> Vgl. o.V. (2001a), S. 32.

<sup>2</sup> Vgl. pilot Hamburg (2003).

<sup>3</sup> Vgl. Kapitel I-1.1; ZAW (2003a), S. 9.

<sup>4</sup> Vgl. o.V. (2003c), S. 84 ff. Hat ein Unternehmen z.B. einen Werbeetat von 20 Mio. Euro im Jahr, verbleiben bei einem Anteil von zwei Prozent 400.000 Euro davon in der Agentur.

Komponenten dar. So belohnt der Auftraggeber die Agentur für Verhandlungsleistungen wie besondere Konditionen bei den Medien.<sup>1</sup>

Vor dem Hintergrund dieses Vergütungssystems und der schlechten Verhandlungsposition der Mediaagenturen gegenüber ihren Auftraggebern sind sogenannte „Kickbacks“ entstanden. Kickbacks sind variabel gestaltete Rabatte von den Werbeträgern an die Agenturen, die nicht an das werbetreibende Unternehmen weitergegeben werden.<sup>2</sup> Die Kickback-Varianten sind vielfältig: Freischaltungen mit oder ohne Bezug zum Auftraggeber, Jahresvergütungen für vorab definierte Umsatzvolumina oder Honorare ohne Beratungsgegenleistung.<sup>3</sup>

Die Rahmenbedingungen für Mediaagenturen erscheinen somit ungünstig. Die Abhängigkeit von den Auftraggebern ist hoch, Provisionserlöse sind rückläufig, und durch das Kickback-System hat der Ruf der Agenturen gelitten. Letztlich stellt diese Konstellation für viele Planungsagenturen eine betriebliche Bedrohung dar. Daher verwundert es nicht, dass deren Mitarbeiter unter einem Zielsetzungskonflikt arbeiten. Bei der Entwicklung eines Streuplanes muss stets der Tradeoff zwischen optimalen Belegungsplan für den Auftraggeber und dem optimalem Erlös für die Mediaagentur abgewogen werden. Folglich ist es dem Mediaplaner nur eingeschränkt möglich, den Streuplan ausschließlich aus Sicht des beworbenen Produktes bzw. der beworbenen Dienstleistung zu erstellen. Stattdessen dominieren klassische Kennzahlen wie Reichweite oder

---

<sup>1</sup> Vgl. Kloss (2003), S. 219 ff.

<sup>2</sup> Vgl. o.V. (2003c), S. 84.

<sup>3</sup> Vgl. o.V. (2003c), S. 84.

Rabattstaffeln.<sup>1</sup> Bei der Belegung des Internet als Werbeträger kommen technische Aspekte zur Auslieferung der Werbemittel hinzu.

Die Bedeutung der durch Mediaagenturen nachgefragten Volumina zeigt sich bei der Übersicht der deutschen Mediaagenturen nach Einkaufsvolumen in Tabelle 11.<sup>2</sup> Die zehn größten Marktteilnehmer teilen sich mit fast 15 Mio. Euro jährlich über 94 Prozent des Werbemarktes, für das Medium Internet sind es fast 90 Prozent. Agenturen ermöglicht diese Konzentration, Skaleneffekte bei der Bündelung von Einkaufsvolumina großer Werbekunden zu erzielen, welche die einzelnen Werbetreibenden nicht erzielen können.

Wie in Tabelle 9 dargestellt, ist der Anteil der zehn größten werbetreibenden Unternehmen am gesamten Mediavolumen über alle Werbeträger bei nur zehn Prozent, für das Medium Internet sind es ebenfalls nur 13 Prozent. Aus diesen Zahlen lassen sich die Vorteile für werbetreibende Unternehmen nachvollziehen, wenn diese ihre Werbebudgets durch Mediaagenturen planen lassen. Durch aggregierte Nachfrage kann eine Mediaagentur eine ungleich höhere Nachfragermacht zur Geltung bringen und bessere TKP erzielen als einzelne Nachfrager. Die verhandelten Preisnachlässe können dann an die werbetreibenden Unternehmen weitergegeben werden.

---

<sup>1</sup> Vgl. Lange/Modenbach (1999), S. 685 f.

<sup>2</sup> Zum Ranking aller Mediaagenturen insgesamt vgl. Organisation der Mediaagenturen (OMG) (2003). Zum Ranking der reinen Online Mediaagenturen vgl. o.V. (2003d).

Alle Medien			Internet		
Rang	Mediaagentur	Mediawert in Mio. €	Rang	Mediaagentur	Mediawert in Mio. €
1	HCCS Plus <sup>1</sup>	3.193,5	1	HCCS Plus	77,0 <sup>2</sup>
2	MediaCom	2.841,9	2	Mediacom	57,0
3	Magna Global Germany <sup>3</sup>	1.924,0	3	Mindshare	24,0
4	OMD Germany	1.788,3	4	OMD Germany	22,8
5	Mediaedge: CIA <sup>4</sup>	1.542,0	5	Plan.Net	20,0
6	Mindshare	1.368,0	6	TKM Starcom	16,3
7	The Zenith Op- timedia Group <sup>5</sup>	1.067,5	7	Planetactive	15,4
8	TKM Starcom <sup>6</sup>	704,0	8	The Zenith Optime- dia Group	16,9 <sup>7</sup>
9	Schmitter	310,0	9	Mediaedge: CIA	15,1
10	ARISTON	200,5	10	Universal McCann <sup>8</sup>	11,0
	<b>Summe</b>	<b>14.939,7</b>		<b>Summe</b>	<b>275,5</b>
	Summe alle Me- diaagenturen	15.799,6		Summe alle Mediaagenturen	310,0 <sup>9</sup>
	Anteil Top 10 in Prozent	94,6		Anteil Top 10 in Prozent	88,8

Tabelle 11: Mediaagenturen nach Einkaufsvolumen in 2002 ge-  
samt und für das Medium Internet

<sup>1</sup> Einkaufsgesellschaft von *HMS & Carat* und *MediaPlus*.

<sup>2</sup> Die Zahl wurde aus den Einzeldaten der Agenturen *HMS & Carat* sowie *Mediaplus* addiert, um eine bessere Vergleichbarkeit zu den klassischen Medien zu gewährleisten.

<sup>3</sup> Einkaufsgesellschaft von *Initiative Media*, *Universal McCann*, *PWS*.

<sup>4</sup> Fusion aus *CIA Mediahaus* und *The Media Edge*.

<sup>5</sup> Holding der *Publicis*-Töchter *More Media*, *Optimedia*, *Zenith Media*.

<sup>6</sup> Fusion aus *Thomas Koch Media* und *Starcom MediaVest*.

<sup>7</sup> Die Zahl wurde aus den Einzeldaten der Agenturen *More Interactive* sowie *Optimedia* addiert, um eine bessere Vergleichbarkeit zu den klassischen Medien zu gewährleisten.

<sup>8</sup> Weitere Agenturen aus dem *Magna Global* Netzwerk sind nicht in der Online-Mediaplanung aktiv. Daher ist an dieser Stelle *Universal McCann* separat ausgewiesen.

<sup>9</sup> In der Quelle sind die 15 größten Online-Mediaagenturen aufgeführt, von denen die zehn größten in Tabelle 11 aufgenommen sind. Zusammengerechnet haben die 15 größten Agenturen ein Volumen von 296,65 Mio. €. Die Zahl von 310 Mio. € ist eine Schätzung für den Gesamtmarkt der Online-Mediaagenturen.

## 2.3 Die Rezipienten und ihre Internetnutzung

### 2.3.1 Soziodemografische Merkmale der Internetnutzer

Es existieren zahlreiche Untersuchungen zu den Strukturen der deutschen Internetnutzer.<sup>1</sup> In der Praxis am weitesten verbreitet ist der halbjährig erhobene *Online Reichweiten Monitor (ORM)*.<sup>2</sup> Laut *ORM 2003 II* nutzen 47,8 Prozent aller Deutschen das Internet mindestens einmal im Monat. Mindestens einmal pro Woche nutzen 43 Prozent das Internet, während 26,2 Prozent das Internet täglich nutzen. 80 Prozent aller Internetnutzer sind seit mehr als einem Jahr online.<sup>3</sup>

17,6 Millionen der deutschen Internetnutzer (67 Prozent) haben bereits Waren oder Dienstleistungen über das Internet bezogen. Die am häufigsten für den privaten Bedarf bestellten Artikel sind Bücher (44 Prozent), CDs (35 Prozent) und Kleidung (31 Prozent). Die wichtigsten soziodemografischen Merkmale der Online Nutzer sind<sup>4</sup>:

- Männer sind im Internet mit 58,2 Prozent gegenüber Frauen mit 41,8 Prozent immer noch überdurchschnittlich hoch vertreten (Gesamtbevölkerung 48 Prozent Männer, 52 Prozent Frauen).
- Bei der Altersstruktur stellen die 20-39 jährigen mit einem Anteil von 47 Prozent (Gesamtbevölkerung 36 Prozent) die größte Gruppe dar.
- Überdurchschnittliches Bildungsniveau. 26,8 Prozent haben mindestens Fach-/Hochschulreife (Gesamtbevölkerung 17 Prozent).

---

<sup>1</sup> Beispielhaft genannt seien: a.) *Typologie der Wünsche Intermedia (TdWI)*, Lizenznehmer *Burda Advertising Center (BAC)*; b.) *Allensbacher Computer- und Technik-Analyse (ACTA)* des *Institutes für Demoskopie Allensbach*.

<sup>2</sup> Befragt wird eine repräsentative Stichprobe der deutschen Bevölkerung in Privathaushalten im Alter von 14-69 Jahren, das entspricht 55,06 Millionen. Vgl. Arbeitsgemeinschaft Internet Research e.V. (2003).

<sup>3</sup> Dabei wurden 13.165 persönliche Interviews geführt. Voraussetzung für die Ausweisung als werbetragendes Angebot sind mindestens 251 Fälle im weitesten Nutzerkreis (letzte drei Monate) sowie mindestens 80 Fälle bei den Nutzern pro Woche.

<sup>4</sup> Vgl. Arbeitsgemeinschaft Internet Research e.V. (2003)

- Der Nutzeranteil mit einem Haushalts-Netto-Einkommen über 2.500 Euro liegt mit 28,9 Prozent deutlich über dem Bundesdurchschnitt (21 Prozent).

Da sich die Anzahl der Internetnutzer aufgrund der hohen Diffusionsgeschwindigkeit des Mediums ständig erhöht, gleicht sich deren Struktur langsam der Soziodemografie der deutschen Bevölkerung an.

### 2.3.2 Nutzertypologien

In zahlreichen Ansätzen werden Internetnutzer-Typologien<sup>1</sup> entwickelt. Die Studie *@Facts extra – Online-Nutzer-Typen* identifiziert z.B. fünf Cluster.<sup>2</sup> Dazu zählen Info-Suchende (35,7 Prozent der Internet-Nutzer), Entertainer (19,5 Prozent), Surfer (18,7 Prozent), Zurückhaltende (15,8 Prozent) und Shopper (10,3 Prozent). Für jeden Typen lassen sich charakteristische Merkmale ableiten, die für die werbetreibenden Unternehmen bei der Entscheidung über die Verteilung der Werbebudgets hilfreich sind. Z.B. zeichnet sich die Gruppe der Zurückhaltenden durch eine emotionale Distanz zum Internet, eine geringe Nutzung und einen hohen Frauenanteil aus. Sie nutzen das Internet kaum zum Kauf von Waren oder Dienstleistungen und halten sich bevorzugt auf den Websites von *AOL*, *T-Online* und *RTL* auf.

Eine weitere Studie<sup>3</sup> wurde vom Marktforschungsinstitut *rheingold* im Auftrag von *AOL* Deutschland durchgeführt. Diese nimmt eine Typologi-

---

<sup>1</sup> Zur Konsumententypologisierung vgl. Bauer/Sauer/Müller (2003); Bauer/Neumann/Hoffmann (2003); Lingenfelder/Loevenich (2003).

<sup>2</sup> Vgl. SevenOne Interactive/IP Newmedia/Lycos Europe (2003), S. 15 ff. Basis: 1.500 Internet-Nutzer ab 14 Jahren.

<sup>3</sup> Vgl. AOL Deutschland (2003b).

sierung nach Nutzungsverfassungen<sup>1</sup> vor und identifiziert dabei sieben Cluster, die sich nach dem Grad der Offenheit gegenüber der Angebots- und Themenvielfalt des Internet unterscheiden. Die Merkmale jeder Nutzungsverfassung haben wiederum Auswirkung auf die Bereitschaft zur Aufnahme von Werbebotschaften während eines Nutzungsvorganges im Internet. Die verschiedenen Nutzungsverfassungen und deren jeweils inhärente Offenheit für die Angebots- und Themenvielfalt im Internet sind in Abbildung 3 dargestellt.

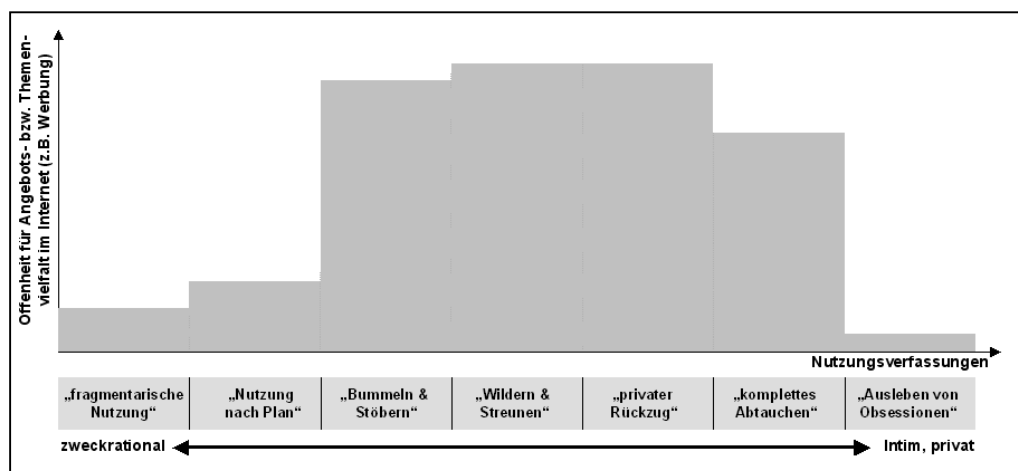


Abbildung 3: Nutzungsverfassungen und Offenheit für Angebots- und Themenvielfalt im Internet in Anlehnung an AOL Deutschland

Der „fragmentarischen Nutzung“ (z.B. Abruf von E-Mails) und der „Nutzung nach Plan“ (z.B. Buchung einer Reise) haftet eine geringe Offenheit für Werbebotschaften im Internet an. Das „Bummeln & Stöbern“ (schnell wechselnde Seitenaufrufe), das „Wildern & Streunen“ (Teilnahme an Online-Spielen), der „private Rückzug“ (Chaträume) und das „komplette Abtauchen“ (Anschauen schöner Urlaubsbilder) bieten hingegen gute Voraussetzungen für die Offenheit der Angebots- und The-

<sup>1</sup> Eine Nutzungsverfassung bezeichnet die Rezeptionsvoraussetzung von Internetnutzern, die Rückschlüsse auf die Wirksamkeit von Online-Werbung zulassen. Vgl. AOL Deutschland (2003b), S. 9 f.

menvielfalt im Internet und damit der Werbewirkung. Die Verfassung „Ausleben von Obsessionen“<sup>1</sup> weist die geringste Offenheit für Werbebotschaften auf.

### 2.3.3 Internetnutzung und Werberezeption

Wie bereits im einführenden Kapitel beschrieben, entfallen auf die gesamte tägliche Mediennutzung von insgesamt acht Stunden 49 Minuten auf das Internet, was einem Anteil von 10,2 Prozent entspricht. Am häufigsten werden die Internetseiten der Anbieter *Google*, *T-Online* und *eBay* besucht. Auf Basis der Nutzer pro Woche sind in Tabelle 12 die Reichweiten der am meisten besuchten Internetangebote dargestellt.

	<b>Rang</b>	<b>Reichweite in %</b>	<b>Reichweite in Mio.</b>
<b>Gesamt</b>			<b>55,06</b>
Google Deutschland	1	17,6	9,7
T-Online	2	16,9	9,3
eBay	3	14,2	7,8
Yahoo! Deutschland	4	8,5	4,7
WEB.DE	5	7,8	4,3
Freenet.de	6	7,6	4,2
AOL (abonnierter Dienst)	7	6,9	3,8
Lycos	8	5,3	2,9
GMX	9	5,3	2,9
AOL.de	10	5,1	2,8

Tabelle 12: Reichweiten der zehn führenden Internetangebote nach *ORM 2003 II* (Basis: Nutzer pro Woche)

Mit Ausnahme der Internetpräsenz von *eBay* sind alle der 10 meist besuchten Internetseiten werbeführend.<sup>2</sup> Viele Internetnutzer halten Werbung im Internet für störend. Nach einer Studie des Marktforschungs-

<sup>1</sup> Diese Nutzungsverfassung ist von einer deutlichen Themeneinseitigkeit gekennzeichnet, die von speziellen Neigungen des Internetnutzer geprägt ist. Dazu gehören z.B. ausgeprägte Leidenschaften (Sammeln etc.) oder tabuisierte Themen wie Gewalt, Tod oder Sexualität.

<sup>2</sup> Das Geschäftsmodell von *eBay* zählt zu den Commerce-Geschäftsmodellen und ist daher als Anbieter von Werbeflächen nicht relevant. Vgl. Dazu die Ausführungen in Kapitel I-2.1.1.



stitutes *Fittkau & Maaß* empfinden nur 41 Prozent der Antwortenden Werbung als nicht störend.<sup>1</sup> In der gleichen Studie sagen zudem nur 2,7 Prozent der Befragten, dass sie sehr oft auf Werbebanner klicken, 40 Prozent klicken gar nicht. Bei Popups klicken nur 1,3 Prozent sehr oft, 51 Prozent geben an, gar nicht zu klicken.<sup>2</sup>

Ein intermediärer Vergleich über alle Mediengattungen aus dem Jahr 2002 im Hinblick auf Werbereaktanz, durchgeführt von *TNS-Emnid* und dem Werbefachmagazin *Horizont*, zeigt die höchste Abneigung bei Werbeunterbrechungen im Medium Fernsehen. 86,7 Prozent der Befragten gaben an, dass Werbung dort besonders stört. Bei Postwurfsendungen sind es nur 48,9 Prozent, während Werbung in Zeitschriften 34,1 Prozent der Befragten stört. Werbung im Internet wird von nur 14,2 Prozent als störend empfunden.<sup>3</sup>

Im Gegensatz zu anderen Medien bietet das Internet zahlreiche Möglichkeiten der Ausblendung von Werbebotschaften. *AOL Deutschland* bietet seit der Version 8.0 einen sogenannten Popup-Manager an. Durch diesen kann verhindert werden, dass die meist mit Werbebotschaften gefüllten Zusatzfenster auf dem Internetbildschirm erscheinen und sich dabei über die eigentlich aufgerufene Internet-Seite legen.<sup>4</sup> Auch *Google* bietet seinen Kunden eine ähnliche Technik an. *Google*

---

<sup>1</sup> Vgl. o.V. (2004b). Im Jahr 2001 empfanden noch 52 Prozent der befragten Internetwerbung als nicht störend.

<sup>2</sup> Im Jahr 2001 gaben noch 6,5 Prozent der Antwortenden an, Werbebanner sehr oft zu klicken, während nur 22,9 Prozent angaben, gar nicht zu klicken. 2001 waren es bei den Popups 3,1 Prozent, die sehr oft klicken und 34,8 Prozent, die angaben, gar nicht zu klicken.

<sup>3</sup> Vgl. o.V. (2004c). Die Unterschiede in den Antworten zur Werbereaktanz im Internet erklären sich nach Meinung des Verfassers aus den unterschiedlichen Methodiken der beiden zitierten Befragungen, da im ersten Fall gefragt wurde, in welchem Medium Werbung nicht stört, im zweiten jedoch erhoben wurde, in welchem Medium Werbung als störend empfunden wird.

<sup>4</sup> Vgl. o.V. (2003f).

Nutzer können die werbeblockende Funktion mit Hilfe der „Google-Toolbar“<sup>1</sup> in den *Internet Explorer*<sup>2</sup> integrieren. Auch in den Browser von *T-Online* lassen sich Popup-Blocker wie Webwasher<sup>3</sup> integrieren.

Aus Sicht der Werbevermarkter werden diese die Werbeeinblendung verhindernden Produkte unterschiedlich beurteilt.<sup>4</sup> Die Nachteile liegen in der geringeren Reichweite einer Werbemaßnahme, da viele Internetnutzer mit Werbebotschaften nicht mehr erreicht werden können. Somit greifen die Anbieter von Werbeblockern in das Erlösmodell werbefinanzierter Internetseiten ein. Andererseits bedingen Popup-Blocker etc. eine Erhöhung der Werbeeffizienz, d.h. eine Optimierung der Kontaktqualität, indem Internetnutzer, die Werbung ohnehin als störend empfinden, gar nicht mehr erreicht werden.

### **3 Implizite und explizite Ansätze zur Vermarktung von Internetwerbung: Die Kriterien der Mediaplanung und die Erfolgsfaktorenforschung**

#### **3.1 Die Kriterien der Mediaplanung als implizite Werbewirkungsgrößen**

Für die Mediaplanung benötigen Nachfrager von Werbeflächen im Internet sowohl Reichweitendaten als auch Informationen über die Nutzer der werbetragenden Internetangebote. Zu letzteren zählen soziodemografische Informationen sowie bevorzugte Nutzungsbereiche, die im

---

<sup>1</sup> Eine Toolbar kann im *Internet Explorer* installiert werden und Funktionen wie den Direktzugriff auf eine Suchfunktion oder Hintergrundinformationen zu einer Internetseite beinhalten.

<sup>2</sup> Der *Internet Explorer* ist ein von der Firma *Microsoft* angebotener Browser.

<sup>3</sup> Durch einen Webwasher lassen sich bestimmte Internetinhalte, wie z.B. Werbebotschaften, unzugänglich machen. Einige Verfahren reagieren bereits beim Abrufen der Webseite, andere analysieren zuerst den Inhalt der Seite, bevor diese auf dem Bildschirm aufgebaut wird und verweigern erst nach Entdecken unerwünschter Inhalte den Seitenaufbau. Vgl. Richter (2003).

<sup>4</sup> Vgl. o.V. (2003f).

Rahmen der Mediaplanung als Belegungseinheiten<sup>1</sup> buchbar sind. Die Erhebung dieser Daten muss methodischen Standards der Marktforschung genügen. In der Praxis gibt es drei Ansätze, nämlich Serverbasierte technische Messungen des Nutzungsverhaltens, nutzerbasierte technische Messungen des Nutzungsverhaltens sowie nutzerbasierte Befragungen nach dem individuellen Nutzungsverhalten. In Tabelle 13 sind die Merkmale der drei Ansätze zusammengefasst.

<b>Ansatz</b>	<b>Logfile-Ansatz</b>	<b>Panel-Ansatz</b>	<b>Befragungs-Ansatz</b>
<b>Technische Messung</b>	Serverbezogen	Nutzerbezogen	Nutzerbezogen
<b>Feststellung des Nutzungsverhaltens</b>	Nicht möglich. Nur Ausweisung der Gesamtnutzung	Beobachtung	Erinnerungsleistung
<b>Datenqualität</b>	Nahezu Vollerhebung des Nutzungsverhaltens	Präzise Messtechnologie auf Nutzerebene	Genaue qualitative Daten der Nutzer
<b>Belegungseinheiten erfassbar?</b>	Können ausgewiesen werden	Ausweisung nur eingeschränkt möglich	Ausweisung nur eingeschränkt möglich
<b>Soziodemografische Nutzerdaten erfassbar?</b>	Nicht möglich	Können einmal erfasst werden, Veränderungen schwer zu erheben	Dynamische Erfassung möglich (halbjährige Befragung)
<b>Stärken</b>	Komplette Nutzungserfassung (Büro und private Nutzung)	Nutzerbezogene Erfassung	Qualitative nutzerbezogene Daten für jeden Ort
<b>Schwächen</b>	Nicht personenbezogen, keine Differenzierung nach Nutzungsort möglich, technische Messprobleme	Keine repräsentative Außer-Haus-Nutzung (Büro etc.)	Erinnerungsleistung beschränkt, insbesondere für Ausweisung detaillierterer Belegungseinheiten

Tabelle 13: Merkmale von Messansätzen

---

<sup>1</sup> Eine Belegungseinheit bezeichnet die kleinste mit Werbemitteln zu belegende Ausgabe eines Werbeträgers.

Der Logfile-Ansatz wird in Deutschland von der *INFOonline*<sup>1</sup> angewandt und leistet die Zählung der Besuche (Visits) und der Pageimpressions als Echtzeitmessung oder „near realtime“ Auswertung. Die für die Zielgruppenanalyse wichtigen personenbezogenen Daten in Verbindung mit der Mediennutzung stehen jedoch nicht zur Verfügung. Zudem nehmen an dem Verfahren nur wenige der größten werbetragenden Websites teil.<sup>2</sup> Nicht werbetragende Seiten sind zudem nicht erfasst.<sup>3</sup>

*Netratings* ist das einzige in Deutschland aktive Online-Panel. Betreiber ist das Marktforschungsunternehmen *AC Nielsen*. Leider kann die Internetnutzung am Arbeitsplatz, die einen großen Anteil der Nutzung des Internet ausmacht, über diesen Ansatz nicht abgebildet werden.

Aufgrund der beschriebenen Nachteile des Logfile- und Panel-Ansatzes hat sich der *Online-Reichweiten-Monitor* (ORM) als Standardplanungstool durchgesetzt. Der ORM wird durch die *Arbeitsgemeinschaft Internet Research* (AGIR)<sup>4</sup> erhoben. Durch den ORM werden die Nutzungsgewohnheiten aller großen werbetragenden Internetangebote auf der Ebene von Belegungseinheiten erfasst. Es können qualitative nutzerbezogene Daten ebenso ausgewiesen werden wie der Nutzungsort. Nachteilig ist nur die dem Ex-Post-Interview inhärente schlechte Erinnerungsleistung der Befragten. Durch die Wahl der Methode persönliches Interview (CAPI) wird dieser Nachteil jedoch eingeschränkt.

---

<sup>1</sup> *INFOonline* = *Informationen für den Onlinemarkt*. Die *INFOonline* GmbH ist eine von sieben Mediaverbänden getragene Organisation für Zählungen und Messungen in den Online Medien.

<sup>2</sup> An diesem Verfahren nehmen u.a. nicht teil: *Lycos*, *Yahoo* sowie *GMX*.

<sup>3</sup> Dazu zählt u.a. das Auktionshaus *eBay* sowie Angebote von Banken und Jobbörsen.

<sup>4</sup> Die *AGIR* e.V. wurde im Mai 2001 von neun Online-Vermarktern gegründet. Ziel der *AGIR* e.V. ist das Setzen von praxisnahen Standards in der Internetforschung, um den Werbetreibenden und ihren Mediaagenturen planungsrelevante Daten zur Verfügung zu stellen.

Im Herbst 2003 ist der *ORM* jedoch letztmalig aktualisiert worden und wird ab Herbst 2004 durch eine Erhebung der *Arbeitsgemeinschaft Online Forschung (AGOF)* ersetzt. Die *AGOF* wurde durch alle führenden Vermarkter von Internetwerbung Ende des Jahres 2002 gegründet.<sup>1</sup> Anlass dafür waren Forderungen nach Wirkungsnachweisen von bestehenden und potenziellen werbetreibenden Kunden der Vermarkter und nach einer besseren Planbarkeit anhand personenbezogener Daten der Internetnutzer für einzelne Belegungseinheiten.

Die gewählte Erhebungsmethode kombiniert den Logfile-Ansatz der *IVW* und die telefonische Befragung des *ORM* miteinander und ergänzt diese um eine internetgestützte repräsentative Bevölkerungsbefragung.<sup>2</sup> Aus diesem Grund ist es der Gattung Internetwerbung erstmals möglich, der *Arbeitsgemeinschaft Mediaanalyse (ag.ma)* beizutreten.<sup>3</sup> Die *ag.ma* ist der von allen Marktteilnehmern akzeptierte Medienforschungsverband. Somit ist das Internet neben allen klassischen Medien<sup>4</sup> in diesem Gremium vertreten und kann auf diese Weise die bisher vorhandene Lücke zur Standardisierung der Mediaplanungsphase schließen.

---

<sup>1</sup> Vgl. o.V. (2004b), S. 90. Die *AGOF* setzt sich aus allen Mitgliedern der *AGIR* e.V. und den Trägern und Lizenznehmern der Arbeitsgemeinschaft *@facts* sowie weiteren Online-Vermarktern zusammen. Zweck der *AGOF* ist es, unabhängig von Individualinteressen, für Transparenz und praxisnahe Standards in der Online-Werbeträgerforschung zu sorgen. Zu weiteren Informationen vgl. [www.agof.de](http://www.agof.de).

<sup>2</sup> Der Verzicht auf ein klassisches Panel wie bei *Netratings* hat allerdings zu zahlreicher Kritik geführt. Vgl. o.V. (2004b), S. 90 ff.

<sup>3</sup> Die *ag.ma* ist eine Non-Profit-Organisation, die das Medien-Nutzungsverhalten in Deutschland erhebt und in der die 250 wichtigsten Unternehmen der Werbewirtschaft vereint sind. Ziel ist es, im Konsens aller Marktpartner, Werbeträger aus allen Mediengattungen zu erheben. Damit stellt die *ag.ma* die „Werbewährung“ für Deutschland her. Vgl. auch [www.agma-mmcc.de](http://www.agma-mmcc.de).

<sup>4</sup> Bislang sind die Werbeträger Fernsehen, Radio, Tageszeitungen, Zeitschriften, Kino und Plakat vertreten. Das Internet stellt mit Jahresbeginn 2004 durch einen zu entsendenden Vertreter ein achtes Mitglied des *ag.ma* Vorstandes.

## **3.2 Zur Methodik der Ermittlung von Erfolgsfaktoren für die Vermarktung von Internetwerbung**

### **3.2.1 Begriffe, Ziele und Methoden der Erfolgsfaktorenforschung**

Als Erfolgsfaktoren bezeichnet man jene grundlegenden Einflussgrößen, die durch ihre Einmaligkeit, Bedeutsamkeit und Nachhaltigkeit die Wettbewerbsposition eines Unternehmens einer Branche nachweislich positiv beeinflusst haben, wobei sowohl das Unternehmensmanagement als auch die Unternehmensumwelt diese Faktoren gestalten können.<sup>1</sup> Jedoch tragen nicht alle Erfolgsfaktoren in gleichem Maße zum Unternehmenserfolg bei, weshalb oftmals vorgeschlagen wird, den Blick auf die wirklich bedeutenden Erfolgsfaktoren, die sogenannten kritischen Erfolgsfaktoren, zu richten.<sup>2</sup>

Die Begriffe Erfolgsfaktor und Erfolgspotenzial bzw. Erfolgsdeterminante<sup>3</sup> sind voneinander abzugrenzen. Nach *Haedrich/Jenner* sind Erfolgspotenziale Fähigkeiten und Ressourcen, mit denen das Unternehmen seinen Erfolg dauerhaft beeinflussen kann.<sup>4</sup> Dazu zählen alle Funktionsbereiche nach dem Wertkettenschema von *Porter*.<sup>5</sup> Erfolgsfaktoren gründen auf den Erfolgspotenzialen eines Unternehmens und unterscheiden sich von diesen, indem sie unmittelbar durch die Kunden wahrgenommen werden. Verfügt ein Unternehmen beispielsweise über

---

<sup>1</sup> Vgl. Fritz (1995a), S. 594.

<sup>2</sup> Vgl. Reichert (2001), S. 5. Die Forschungsansätze, die sich mit der Untersuchung zentraler Einflussgrößen des Unternehmenserfolgs beschäftigen, werden in der Literatur mit Begriffen wie Erfolgsfaktoren, Schlüsselfaktoren, strategische oder kritische Erfolgsfaktoren beschrieben. Strategische Erfolgsfaktoren zielen auf die Erklärung des Erfolgs der langfristigen Steuerung eines Unternehmens. Vgl. Steiner (1969). Der Begriff der kritischen Erfolgsfaktoren geht auf *Daniel* zurück. Vgl. Daniel (1961).

<sup>3</sup> Die Begriffe Erfolgspotenzial und Erfolgsdeterminante werden nachfolgend synonym verwendet.

<sup>4</sup> Vgl. Haedrich/Jenner (1996), S. 16.

<sup>5</sup> Vgl. Porter (1999b), S. 66.

Erfolgspotenziale in Form überlegener Technologien, muss diese Fähigkeit im Markt so umgesetzt werden, dass sich aus Nachfragersicht entweder eine höhere Wertigkeit oder günstigere Preise gegenüber den Wettbewerbsprodukten ergeben.<sup>1</sup> Vor dem Hintergrund der Operationalisierung des Erfolges ist es notwendig, Kriterien zu bestimmen, die zur Messung des Unternehmenserfolgs verwendet werden können. Diese werden in der Literatur mit den Begriffen *Erfolgsmaß* oder *Erfolgsindikator* bezeichnet.<sup>2</sup>

Zentrales Ziel der Erfolgsfaktorenforschung ist es, Elemente, Bedingungen oder Determinanten zu finden, die den Unternehmenserfolg beeinflussen, um auf der Basis der gefundenen Erfolgsfaktoren Handlungsempfehlungen abzuleiten.<sup>3</sup> Dabei kann zwischen endogenen und exogenen Erfolgsfaktoren unterschieden werden. Erstere können vom Management einer Organisation beeinflusst werden, während die exogenen außerhalb des Kontrollbereiches liegen.<sup>4</sup> Die zentrale Grundannahme der Erfolgsfaktorenforschung besteht darin, trotz Multidimensionalität und -kausalität des Erfolges von der Existenz einiger weniger zentraler Determinanten auszugehen, die den Erfolg eines Unternehmens bzw. einer strategischen Planungseinheit bestimmen.<sup>5</sup> Dabei sollte sich die Formulierung einer Marketingstrategie an den Erfolgsfaktoren auf den jeweils betrachteten Märkten orientieren. Die Erforschung dieser

---

<sup>1</sup> Vgl. Haedrich/Jenner (1996), S. 16.

<sup>2</sup> Vgl. Reichert (2001), S. 4 und die dort angegebene Literatur. Im Rahmen dieser Arbeit werden beide Begriffe synonym verwendet.

<sup>3</sup> Zu den Zielen der Erfolgsfaktorenforschung vgl. Fritz (1995a), S. 594 f.

<sup>4</sup> Exogene Faktoren sind z.B. Konjunktur, Bevölkerungsentwicklung oder Sozialprodukt. Endogene Faktoren können Mitarbeiter oder Know-how sein. *Dellmann* sieht noch eine dritte Gruppe von Faktoren, die eingeschränkt beeinflusst werden können. Hierzu zählen z.B. das Image und der Marktanteil. Vgl. Dellmann (1991), S. 438.

<sup>5</sup> Vgl. Leidecker/Bruno (1984), S. 24.

Faktoren steht im Mittelpunkt der Strategieforschung sowie der Forschung auf dem Gebiet des strategischen Marketing.<sup>1</sup> Die Methodik der Erfolgsfaktorenforschung ist explorativ oder deskriptiv bzw. explikativ. Explorative Studien dienen der Identifikation möglicher Determinanten, während deskriptive Untersuchungen eine möglichst genaue Erfassung und Beschreibung problemrelevanter Inhalte verfolgen.<sup>2</sup> Durch weitergehende Studien wird das Ziel verfolgt, Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge mit Hilfe z.B. von Kausalanalysen aufzudecken (Explikation).<sup>3</sup> Diese zeigen nicht nur Erfolgsfaktoren auf, sondern ermitteln auch das Ausmaß der kausalen Zusammenhänge zwischen Erfolgsfaktoren und -indikatoren.

Die im Rahmen der Erfolgsfaktorenforschung durchgeführten Studien zeichnen sich durch große Heterogenität im Hinblick auf Forschungsmethodik, empirische Basis, Art der Datenerhebung, Datenanalyse sowie statistische Validitätsnachweise aus.<sup>4</sup> Daher sollen die Ansätze zur besseren Vergleichbarkeit systematisiert werden. *Trommsdorff* schlägt dafür die Kriterien Spezifität, Präzision und Kausalität vor.<sup>5</sup>

Spezifität bezeichnet den Grad der Allgemeingültigkeit der Ergebnisse. Allgemeingültige Erfolgsfaktoren stammen aus heterogenen Stichproben von Unternehmen oder Geschäftsbereichen. Diese Untersuchungen

---

<sup>1</sup> Vgl. Homburg/Krohmer (2003), S. 351. Zahlreiche Arbeiten von *Homburg* widmen sich der Erfolgsfaktorenforschung. Beispielhaft genannt seien Homburg (2000); Homburg/Lucas/Bucharius (2000); Homburg/Gruner (1999); Homburg/Garbe (1999).

<sup>2</sup> Vgl. Nischlag/Dichtl/Hörschgen (2002), S. 675.

<sup>3</sup> Vgl. Fritz (1995b); Böing (2001).

<sup>4</sup> Vgl. Fritz (1990), S. 94 ff. *Fritz* hat die bisher umfassendste Sammlung verschiedenster Erfolgsfaktorenstudien aus dem Marketingbereich systematisiert.

<sup>5</sup> Vgl. Trommsdorff (1993), S. 20 ff. Diese Systematisierung findet sich in der genannten Quelle nur bis zur zweiten Auflage. Vgl. zudem Kube (1991), S. 4 ff.; Böing (2001), S. 13 ff.



zielen auf generelle Gesetzmäßigkeiten des Erfolges, die über Branchen und Größenklassen hinweg für alle Unternehmen gelten. In Bezug auf das PIMS-Projekt spricht man häufig auch von „laws of the marketplace“.<sup>1</sup> Die bekanntesten Untersuchungen sind die Studien auf Basis der *PIMS*-Datenbank<sup>2</sup>, zu denen auch die von *Peters* und *Waterman* zählt.<sup>3</sup> In Deutschland wurde die umfassendste Studie von *Krüger* durchgeführt.<sup>4</sup> Die Mehrzahl der Erfolgsfaktorenstudien sind Untersuchungen hoher Spezifität von Branchen<sup>5</sup>, Märkten<sup>6</sup> oder Unternehmensformen.<sup>7</sup> Nach *Seibert* ist jedoch die Analyse unternehmensspezifischer Erfolgsfaktoren am wichtigsten, da auf dieser Ebene die Positionen aufgebaut werden, die eine Differenzierung von den relevanten Wettbewerbern ermöglichen.<sup>8</sup>

Die zweite Unterscheidungsdimension, Präzision, bezieht sich auf die Genauigkeit der Ergebnisse, die von den verwendeten Erhebungs- und Auswertungsverfahren bestimmt wird. *Trommsdorff* unterscheidet hierbei zwischen qualitativen und quantitativen Ansätzen.<sup>9</sup> Qualitative Ansätze umfassen die Erhebung von inhaltlich beschriebenen und verall-

---

<sup>1</sup> Vgl. Venohr (1988), S. 55. PIMS steht für Profit Impact of Market Strategies.

<sup>2</sup> Vgl. Buzzell/Gale (1989).

<sup>3</sup> Vgl. Peters/Waterman (1993). Die erste Auflage ist 1982 unter dem Titel *In Search of Excellence - Lessons from America's Best-Run Companies* erschienen. Zur Kritik an diesem Konzept vgl. Wächter (1985); Frese (1985); Krüger (1989).

<sup>4</sup> Vgl. Krüger (1988).

<sup>5</sup> Vgl. z.B. Meffert/Patt (1987) für den Einzelhandel; Schröder (1994) für den Handel, Patt (1990) für den Textileinzelhandel; Reichert (2001) für die Dienstleistungsbranche.

<sup>6</sup> Vgl. z.B. Preiß (1992) für das Software-Marketing; Bauer/Sauer/Werbick (2002) für Investmentfonds; Haedrich/Jenner (1996) für Konsumgütermärkte.

<sup>7</sup> Vgl. Rehkugler (1989) für Kleine und Mittlere Unternehmen; Plaschka (1986) für neu gegründete Unternehmen.

<sup>8</sup> Vgl. Seibert (1987), S. 10.

<sup>9</sup> Vgl. Trommsdorff (1993), S. 20 ff.

gemeinerten Unternehmensgrundsätzen über Einzelfallinterpretationen, explorative Expertengespräche und Fallstudien.<sup>1</sup> Als quantitative Erfolgsfaktoren werden Kennzahlen oder Eigenschaften charakterisiert, die einen statistisch signifikanten Einfluss auf den Unternehmenserfolg ausüben.<sup>2</sup> Dies geschieht häufig anhand statistischer Verfahren wie der Regressions- oder Kausalanalyse.

Mit dem Kriterium der Kausalität ist das Ziel der Erfolgsfaktorenforschung angesprochen, Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge festzustellen, weshalb dieses Kriterium im engen Zusammenhang mit der zu Grunde liegenden Untersuchungsmethodik steht.<sup>3</sup> Dem Anspruch der Kausalität genügen Forschungsergebnisse, die auf einer anhand statistischer Gütemaße streng kontrollierten Vorgehensweise beruhen. *Trommsdorff* unterscheidet nach dem Grad der Erfüllung des Kausalitätsanspruches Untersuchungen mit Kausalitätsvermutungen, Untersuchungen, in denen „Erfolgreiche“ und „Nicht-Erfolgreiche“ gegenübergestellt werden, Kausalanalysen, Längsschnittanalysen und kontrollierte Experimente.<sup>4</sup>

### 3.2.2 Ergebnisse von Untersuchungen zu den Erfolgsfaktoren der Vermarktung von Internetwerbung

Die vorliegenden Studien aus dem Bereich der Werbevermarktung folgen keinem einheitlichen Systematisierungsschema. *Fritz* charakterisiert verschiedene Erfolgsfaktorenstudien als „eine bunte Mischung von ober-

---

<sup>1</sup> Vgl. Patt (1990), S. 6 f.; Göttgens (1996), S. 33. Zu den qualitativen Studien zählt u.a. die Studie von *Peters* und *Waterman*.

<sup>2</sup> Vgl. Göttgens (1996), S. 33 ff.; Böing (2001), S. 14. Zu den quantitativen Studien zählt u.a. das PIMS-Projekt.

<sup>3</sup> Vgl. Kube (1991); Böing (2001), S. 14.

<sup>4</sup> Vgl. Trommsdorff (1993), S. 20 ff.; Kube (1991), S. 7; Böing (2001), S. 14 f.

flächlicher Geschichtenerzählerei, Folklore, Rezeptverkauf, Jagen und Sammeln sowie einigen wenigen Bemühungen um ernstzunehmende eigenständige Forschung“<sup>1</sup>. Dieses kritische Zitat von *Fritz* kann auch für die Ergebnisse der Durchsicht der Studien und Veröffentlichung zum Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit herangezogen werden. Bis auf wenige Ausnahmen liegen für diesen Bereich nur strategische Daumenregeln<sup>2</sup> vor, die in der Literatur zur Erfolgsfaktorenforschung als Laien- bzw. Alltagstheorien bezeichnet werden. Diese beruhen auf Erkenntnissen langjähriger Erfahrung von Experten.<sup>3</sup> Bezogen auf die von *Trommsdorff* vorgenommene Systematisierung der methodischen Ansätze sind diese Studien von hoher Spezifität und geringer Präzision. Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge werden an keiner Stelle untersucht.

Laien- bzw. Alltagstheorien werden der induktiven Forschung zugeschrieben, d.h. der Verallgemeinerung eines Einzelfalles. Im Gegensatz dazu ist es Aufgabe der Wissenschaft, theoretisch und empirisch fundierte, allgemeingültige Modelle zu entwerfen, um die Übertragung auf den Einzelfall zu ermöglichen (deduktive Methode).<sup>4</sup> Der Meinung vieler Autoren, den Alltags- und Laintheorien fehle es im Gegensatz zu den wissenschaftlichen Theorien an der empirischen Fundierung, soll jedoch aus zwei Gründen widersprochen werden.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Fritz (1990), S. 103.

<sup>2</sup> Der Begriff stammt aus einem Interview von *Ulrich Grimm* mit *Hartmut Kreikebaum*. Der Befragte zeigte sich misstrauisch gegenüber reinen Prognosen. Es gelte, „Gesetzmäßigkeiten des Marktes zu erkennen“. Diese eigneten sich als „strategische Daumenregeln“ bei der Formulierung von Strategien. Vgl. Grimm (1983), S. 12.

<sup>3</sup> Vgl. Göttgens (1996), S. 32 f.

<sup>4</sup> Vgl. Patt (1990), S. 5 f.

<sup>5</sup> Zu den Problemen der induktiven Vorgehensweise vgl. Schanz (1975), S. 57 ff.

Zum einen kann auch die Ermittlung von Erfolgsfaktoren durch eine Fallstudie als eine empirische Arbeit mit der Fallzahl eins angesehen werden. Eine empirische Arbeit kann diesem folgend also auch vor dem Hintergrund der beschriebenen Probleme für den Aussagewert als induktive Forschung angelegt sein.<sup>1</sup> Zum anderen handelt es sich bei dem vorliegenden Untersuchungsgegenstand um einen sehr jungen Markt.<sup>2</sup> Kennzeichen junger Märkte sind fehlende Erfahrungen und unklare Kenntnisse von Wirkungszusammenhängen. Diese sind jedoch Voraussetzung für die Identifikation relevanter Erfolgsfaktoren. Daher verwundert die Zuordnung zahlreicher Veröffentlichungen zu dem Bereich der Alltags- oder Lagentheorien nicht. Für eine erste abgesicherte wissenschaftliche Arbeit mit deduktivem Vorgehen stellen sie die einzig verfügbare Sekundärliteratur dar. In Tabelle 14 sind alle Studien zu den Erfolgsfaktoren des Internet als Werbemedium aufgeführt.<sup>3</sup>

Auffällig ist ein Mangel an Studien zu bereits lange etablierten Werbeträgern wie Print, dem Radio- oder Fernsehen, die einem wissenschaftlichen Anspruch genügen.<sup>4</sup> Dies ist insbesondere bemerkenswert, da die genannten Werbeträger mit einem jährlichen Volumen von über 20 Milliarden Euro einen wichtigen volkswirtschaftlichen Sektor darstellen.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Böing (2001), S. 20.

<sup>2</sup> Zu den Kennzeichen junger Märkte vgl. Porter (1999a), S. 291 ff.; Meffert (2000a), S. 256 ff.

<sup>3</sup> An dieser Stelle soll jedoch auf eine detaillierte Diskussion einzelner Studien dieser Übersicht verzichtet werden. Vielmehr dienen diese als Basis für die Hypothesenformulierung in Kapitel II-3. Zudem stellten die Ergebnisse der aufgeführten Studien die Grundlage für die Tiefeninterviews mit Experten, den Pre-Test sowie den endgültigen Fragebogen dar. Vgl. Kapitel III-1.1.

<sup>4</sup> Zu diesen Studien zählen z.B.: a.) RSG Marketing Research (1995). Im Rahmen dieser Studie wurden 170 Mediaentscheider zu den Werbeträgern Print und TV befragt. Identifizierte Erfolgsfaktoren sind Zielgruppenaffinität, TKP, Netto-Reichweite, Reichweite nach Leser pro Ausgabe und Themenumfeld. b.) Spanier (1999). In dieser Studie wurden 220 werbetreibende Unternehmen befragt. Als Erfolgsfaktoren werden Möglichkeiten der Werbeerfolgskontrolle, Erfahrung mit bisherigen Kampagnen und Studien von Marktforschungsinstituten identifiziert.

<sup>5</sup> Vgl. ZAW (2003a), S. 9; Kapitel I-1.1.

<b>Untersuchung</b>	<b>Forschung</b>	<b>Datenerhebung</b>	<b>Datenanalyse</b>	<b>Identifizierte Erfolgsfaktoren</b>
Bachem (2002)	keine	Sekundärforschung	Einzelfallinterpretationen	Image, Bekanntheit und Sympathie des Werbeträgers, redaktionelles Umfeld, optische Anmutung des Werbeträgers, Navigation, TKP
Bauer/Neumann (2002) <sup>1</sup>	explorativ	Primärforschung (213 Werbetreibende)	Häufigkeitsanalysen, Conjoint-Analyse	Genauere Kenntnis der Nutzerstruktur, hohe Reichweite, innovative Werbeformen, umfassende Beratung, Image des Werbeträgers
Forrester Research (2002)	explorativ	Primärforschung (Interviews mit 15 Vermarktern und 30 Werbetreibenden)	Häufigkeitsanalysen	Innovative Konzepte, Marktforschung im Hinblick auf Werbewirkung
GfK (2003)	explorativ	Primärforschung (150 Werbeleiter, 30 Agenturleiter)	Häufigkeitsanalysen	Zielgruppenaffinität, thematisches Umfeld, Qualität des redaktionellen Umfeldes, hohe Reichweite, Image des Werbeträgers
Jupiter MMXI (2002)	explorativ	Primärforschung (Fragebogen an 113 Unternehmen in Europa)	Häufigkeitsanalysen, Einzelfallinterpretationen	Crossmediale Angebote, Zielgruppenaffinität, Reportingmöglichkeiten, Reichweite
Preißner: (2001)	keine	Sekundärforschung	Einzelfallinterpretationen	AdClick, AdClick-Rate, AdImpressions, Visits, TKP
Rengelshausen (1999)	Fallstudien	Sekundärforschung	Einzelfallinterpretationen	Zielgruppenaffinität, redaktionelles Umfeld, Professionalität, optisches Umfeld, Kontaktstärke, Exklusivität, Qualität der Platzierung, Verfügbarkeit, Preis-Leistungs-Verhältnis
Rominski (1997)	explorativ	Primärforschung Sekundärforschung	Einzelfallinterpretation	Fehlerlose Prozesse
Walter (2000)	explorativ	Primärforschung (9 Experteninterviews)	Einzelfallinterpretation	Mehrwerte, Image des Werbeträgers, Tiefe Integrationsmöglichkeiten, Microsites, Währungen für Werbung im Internet

Tabelle 14: Bestandsaufnahme der Literatur zu den Erfolgsfaktoren in der Vermarktung des Internet als Werbemedium

<sup>1</sup> Zu derselben Studie vgl. Bauer/Neumann/Hartung (2004); Jahnke (2002).

### 3.2.3 Konzept der eigenen Untersuchung

Für die vorliegende Arbeit ist eine Spezifikation des Untersuchungsobjektes vorzunehmen, d.h. es ist die Frage zu beantworten, auf welcher Ebene der Erfolg der Vermarktung von Werbeflächen im Internet betrachtet werden soll. Nach *Schreyögg* sind hinsichtlich ihrer übergreifenden Bedeutung die Hierarchiestufen Unternehmensebene, Geschäftsbereichsebene und Geschäftseinheitenebene zu unterscheiden.<sup>1</sup> Für Unternehmen wie *AdLink* oder *Overture*<sup>2</sup>, deren Geschäftsmodell ausschließlich auf der Vermarktung des Internet als Werbemedium beruht, kann die Analyse des Erfolges auf die Unternehmensebene erfolgen.<sup>3</sup> Bei Unternehmen wie *AOL* oder *T-Online* stellt der für die Vermarktung von Werbeflächen zuständige Geschäftsbereich nur einen Teil der Erlöse dar.<sup>4</sup> Weitere Erlöse werden z.B. durch Nutzungs- oder Verbindungsentgelte generiert.<sup>5</sup> Für Unternehmen wie *EMS* oder *IP-Newmedia*<sup>6</sup> stellt die Werbevermarktung aus Sicht des Gesamtunternehmens zwar das Hauptgeschäftsmodell dar, allerdings hat die Geschäftseinheit Online-Vermarktung<sup>7</sup> nur geringen Anteil am Gesamtumsatz, da die Vermarktung von klassischen Werbeträgern wie Fernsehen oder Publikumszeitschriften dominiert.<sup>8</sup> Aufgrund der individuellen Ge-

---

<sup>1</sup> Vgl. Schreyögg (1997), S. 134ff.; Böing (2001), S. 37.

<sup>2</sup> Vgl. Tabelle 4.

<sup>3</sup> Zwar weist *Helm* darauf hin, dass Strategien auf oberster Unternehmensebene meist nur globale Vorgehensweisen darstellen und somit die Erfolgsprüfung auf dieser Ebene wegen der Aggregation vieler Einzelstrategien selten konkrete Handlungsempfehlungen zulässt. Vgl. Helm (1998), S. 225. Für Unternehmen, deren überwiegende Aufgabe die Vermarktung von Werbeflächen im Internet darstellt, trifft dies nach Meinung des Verfassers jedoch nicht zu.

<sup>4</sup> Vgl. Tabelle 2.

<sup>5</sup> Vgl. Kapitel I-2.1.2.

<sup>6</sup> Vgl. Tabelle 5.

<sup>7</sup> Vgl. Böing (2001), S. 38.

<sup>8</sup> Vgl. Kapitel I-1.2.

schäftsmodelle der Vermarkter kann eine Zuordnung analog der von *Schreyögg* definierten Hierarchiestufen somit nicht vorgenommen werden. Folglich findet die Analyse des Erfolges nur auf der abstrakten Ebene der vermarktenden Organisation statt. Nach *Bühner* ist dieses Ergebnis nachvollziehbar und wünschenswert. *Bühner* spricht ausschließlich über Organisationen und lässt offen, auf welcher Ebene eines Unternehmens diese bestehen.<sup>1</sup>

Besonderheiten auf der Nachfragerseite	Besonderheiten auf der Angebotsseite
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multiorganisationalität (mehrere Organisationen sind in den Beschaffungsprozess eingeschaltet)</li> <li>• Multipersonalität (mehrere Personen sind am Beschaffungsprozess beteiligt)</li> <li>• Wichtige Rolle von Dienstleistungen (es dürfen keine nebengelagerten Probleme auftreten)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anbietergemeinschaften (Bündelung mehrerer Websites bei einem Vermarkter)</li> <li>• Marketinganstrengungen bündeln sich auf einen Kunden (kein anonymer Markt)</li> <li>• Herausragende Bedeutung des persönlichen Verkaufs durch interaktive Verhandlungen zwischen den Vertretern der beteiligten Organisationen</li> <li>• Keine isolierten Transaktionsprozesse sondern Betrachtung ganzer Geschäftsbeziehungen</li> </ul>

Tabelle 15: Charakteristika von Vermarktungsprozessen im Business-to-Business-Bereich nach *Backhaus*

Durch die Wahl der Ebene der Vermarktungsorganisation werden alle Einflussfaktoren außerhalb des eigentlichen Werbeerfolgs einbezogen. Dazu zählen die Faktoren des persönlichen Verkaufsgesprächs oder die Bereitstellung mehrwertiger Dienstleistungen.<sup>2</sup> Geschäftsbeziehungen

<sup>1</sup> Vgl. Bühner (1977), S. 51 ff.

<sup>2</sup> Vgl. Backhaus (2003), S. 3 ff. Zu den Besonderheiten des Vermarktungsprozesses im Business-to-Business-Bereich vgl. z.B. Plinke (1997); Diller (1995); Weis (2000).

gen zwischen Organisationen enthalten viele Besonderheiten, die sich unmittelbar auf die Analyse der Erfolgsfaktoren beim Vertrieb von Werbeflächen im Internet auswirken. Diese sind in Tabelle 15 dargestellt.

Wie in Kapitel I-2.2 beschrieben, treten sowohl Mitarbeiter der Marketingabteilung werbetreibender Unternehmen als auch Mitarbeiter von Mediaagenturen als Nachfrager von Werbeplätzen im Internet auf.<sup>1</sup> Die Kompetenz der Mediaagenturen liegt in der Effizienz der Mediaplanung, indem Kennzahlen wie GRP oder Nettoreichweiten über alle Medien hinweg optimiert werden.<sup>2</sup> Werbetreibende Unternehmen kaprizieren sich hingegen auf die dem Planungsprozess nachgelagerte Werbewirkung z.B. anhand von Kennzahlen wie Recall oder Recognition<sup>3</sup> des Werbeobjektes.<sup>4</sup> Die Notwendigkeit einer getrennten Befragung von Entscheidern beider Gruppen ist damit nach Ansicht des Verfassers geboten. Kerngedanke der vorliegenden Arbeit ist somit die Annahme, dass Entscheider werbetreibender Unternehmen und Entscheider in Mediaagenturen bei der Wahl des bevorzugten Anbieters von Werbeflächen im Internet nach unterschiedlichen Kriterien „ihren Werbeträger“ auswählen.<sup>5</sup> Folglich ist die in Kapitel II erfolgende Formulierung von Hypothesen sowie deren empirische Überprüfung (Kapitel III) für beide Nachfragergruppen getrennt vorzunehmen.

---

<sup>1</sup> Nachfolgend wird synonym für die Mitarbeiter von Mediaagenturen bzw. werbetreibenden Unternehmen als Nachfrager von Werbeplätzen vereinfacht von den Mediaagenturen bzw. werbetreibenden Unternehmen gesprochen.

<sup>2</sup> Vgl. Kapitel I-2.2.2.

<sup>3</sup> Zu den Kennzahlen Recall und Recognition vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (1999), S. 352 ff. In der Praxis werden eine Vielzahl ähnlicher Kennzahlen verwendet. Vgl. Meffert (2000a), S. 98 ff.

<sup>4</sup> Dies kann sowohl ein Produkt oder eine Dienstleistung oder auch der Anbieter selbst sein.

<sup>5</sup> Vgl. dazu die Ausführungen im Kapitel I-2.2.



Abbildung 4 stellt diese auch auf Ausführungen des Kapitels I-2.2 aufbauenden Überlegungen noch einmal überblicksartig dar.

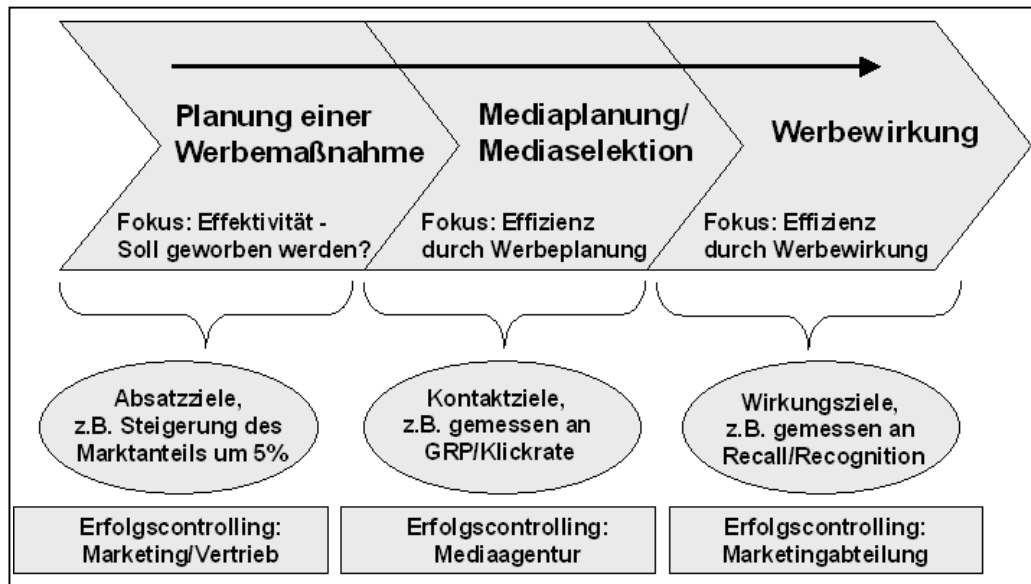


Abbildung 4: Zielsystem von Werbemaßnahmen

## **Kapitel II: Bezugsrahmen und Entwicklung eines Modells**

### **1 Theoretische Bezugspunkte**

#### **1.1 Zentrale Leitideen der Untersuchung**

Bei der Identifikation von Erfolgsfaktoren muss entsprechend der zu Grunde gelegten Konzeption theoriegeleiteter Forschung dem Umstand Rechnung getragen werden, dass die Erkenntnisse über den Erfolg von Unternehmen oder Organisationen weder in der Betriebswirtschaft noch in den Sozialwissenschaften zu einer einheitlichen und homogenen Theorie geführt haben.<sup>1</sup> Vielmehr existieren nebeneinander zahlreiche Theorien und theoretische Ansätze, die nicht für sich in Anspruch nehmen können, den Unternehmenserfolg zu erklären.<sup>2</sup> Aus diesem Grund werden bei der vorliegenden Untersuchung im Sinne des theoretischen Pluralismus<sup>3</sup> mehrere untersuchungsrelevante Theorien zur Erklärung des Erfolges bei der Vermarktung des Internet als Werbemedium herangezogen. Diese Theorien dienen nicht unmittelbar der Ableitung detaillierter Hypothesen über den Ursache-Wirkungs-Zusammenhang zwischen potenziellen Erfolgsfaktoren und dem Erfolg, sondern vielmehr der Erstellung eines Bezugsrahmens, der die theoretischen Leitideen zur Erklärung des Unternehmenserfolges systematisiert. So kann bei einer explorativen Vorgehensweise der Problembereich schon in frühen Stufen des Forschungsprozesses durchdrungen werden. Zudem ist es Sinn und Zweck dieses Vorgehens, die spätere Generierung detaillierter Untersuchungshypothesen vorzubereiten und zu erleichtern.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Jacobs (1992), S. 81.

<sup>2</sup> Vgl. Wohlgemuth (1989), S. 93.

<sup>3</sup> Zum theoretischen Pluralismus vgl. Schanz (1973), S. 133 ff.; Popper (1984), S. 11 ff.

<sup>4</sup> Vgl. Kirsch (1984), S. 752; Kubicek (1977); Böing (2001), S. 56. Zu einer umfassenden Kritik an empirischen Untersuchungen und insbesondere der Ableitung theoretischer Bezugsrahmen, vgl. Martin (1989), S. 221 ff.

Nachfolgend werden Ansätze vorgestellt, die häufig in der Erfolgsfaktorenforschung verwendet werden<sup>1</sup> und deren jeweiliger Beitrag für die Erfolgsfaktorenforschung im Allgemeinen und zur Ableitung eines Bezugsrahmens für die vorliegende Analyse im Speziellen gewürdigt.<sup>2</sup> Betrachtet werden die Industrial-Organization-Theorie, der Situative Ansatz, der Ressourcenorientierte Ansatz sowie der Entscheidungsorientierte Ansatz.

### 1.1.1 Industrial-Organization-Theorie

Im Mittelpunkt der Industrial-Organization-Theorie steht das „Structure-Conduct-Performance-Paradigma“. Dieses basiert auf der grundsätzlichen Überlegung, dass spezielle Marktstrukturen (structure) eine bestimmte Wirkung auf die Verhaltensweisen von Unternehmen (conduct) ausüben, die ihrerseits das Markt- und Wettbewerbsergebnis erklären.<sup>3</sup> Zu Beginn der Forschungsbemühungen lag der Fokus auf der Erläuterung von Erfolgsunterschieden zwischen andersartigen Branchen. Aufgrund dieser undifferenzierten Betrachtungsweise wurde das Forschungsspektrum in den 70er Jahren auf die Analyse der Marktstruktur innerhalb einzelner Branchen ausgeweitet.<sup>4</sup> *Porter* griff diese Ansätze zur Industrial-Organization auf und entwickelte sie weiter.<sup>5</sup> Im Jahre 1980 erschien sein Buch „Competitive Strategy“, welches bis heute eines der meistzitierten Standardwerke der betriebswirtschaftlichen Litera-

---

<sup>1</sup> Vgl. z.B. Fritz (1995b), S. 77 ff; Grabner-Kräuter (1993), S. 279 ff.; Jacobs (1992), S. 82 ff.

<sup>2</sup> Vgl. Böing (2001), S. 57.

<sup>3</sup> Vgl. Kaufer (1988), S. 115 ff.; Näther (1993), S. 2ff. Das Structure-Conduct-Performance-Paradigma wurde in den 30er Jahren von *Mason* und detaillierter in den 50er Jahren von *Bain* entwickelt. Vgl. Mason (1939); Bain (1956).

<sup>4</sup> Vgl. Göttgens (1996), S. 98.

<sup>5</sup> Zu *Porter* und seinen Konzepten vgl. Eschenbach/Eschenbach/Kunesch (2003).

tur darstellt.<sup>1</sup> Nach *Porter* muss das Unternehmen mit seiner Umwelt im Rahmen der Formulierung einer Wettbewerbsstrategie in Beziehung gesetzt werden. Eine Weiterentwicklung der Arbeit von Porter stellt das auf *Kortmann* zurückgehende ORANK-Schema dar.<sup>2</sup> Dieser Ansatz dynamisiert Theorien wie die von *Porter*, indem auf elementare Konzepte der Systemtheorie zurückgegriffen wird. Zu diesen zählen das Marktobjekt, die Marktrahmenbedingungen, das Marktangebot, die Marktnachfrage und die Marktkoordination.<sup>3</sup> Beide Ansätze, sowohl der von *Porter* als auch der von *Kortmann*, untersuchen systematisch Märkte, Branchen und Wettbewerbssituationen und sind somit der Industrial-Organization-Theorie zuzurechnen.

Wie in Abbildung 5 dargestellt, bestimmt sich nach *Porter* der Wettbewerb in jeder Branche durch fünf Kräfte, die zusammen über die Rentabilität in einer Branche entscheiden. Es handelt sich um die „Bedrohung durch neue Konkurrenten“, die „Verhandlungsmacht der Lieferanten“, die „Branchenrivalität“, die „Verhandlungsmacht der Abnehmer“ sowie die „Bedrohung durch Substitutionsprodukte und -dienste“.<sup>4</sup> Diese Determinanten begrenzen den Verhaltensrahmen eines Unternehmens, innerhalb dessen es seine Ziele verfolgen und erreichen kann.<sup>5</sup>

Wie oben beschrieben, konnte der Einfluss der Wettbewerbssituation auf den Unternehmenserfolg in zahlreichen Studien bestätigt werden.

---

<sup>1</sup> Vgl. Haertsch (2000), S. 61.

<sup>2</sup> Vgl. Kortmann (2003), S. 65 ff.

<sup>3</sup> Vgl. Kortmann (2003), S. 68.

<sup>4</sup> Vgl. Porter (1999a), S. 33 ff. *Porter* definiert eine Branche als „eine Gruppe von Unternehmen, die Produkte herstellen, welche sich gegenseitig nahezu ersetzen können“.

<sup>5</sup> Vgl. Porter (1999a), S. 36. Andererseits können Unternehmen diese Rahmenbedingungen auch durch strategische Maßnahmen zu ihren Gunsten verändern. Vgl. Porter (1999a), S. 64 f.

Gerade im betrachteten Markt, der Vermarktung von Werbeflächen im Internet, der auch aufgrund seiner hohen Wettbewerbsintensität zu den jungen Märkten zählt<sup>1</sup>, ist dieser Einfluss ebenfalls anzunehmen.

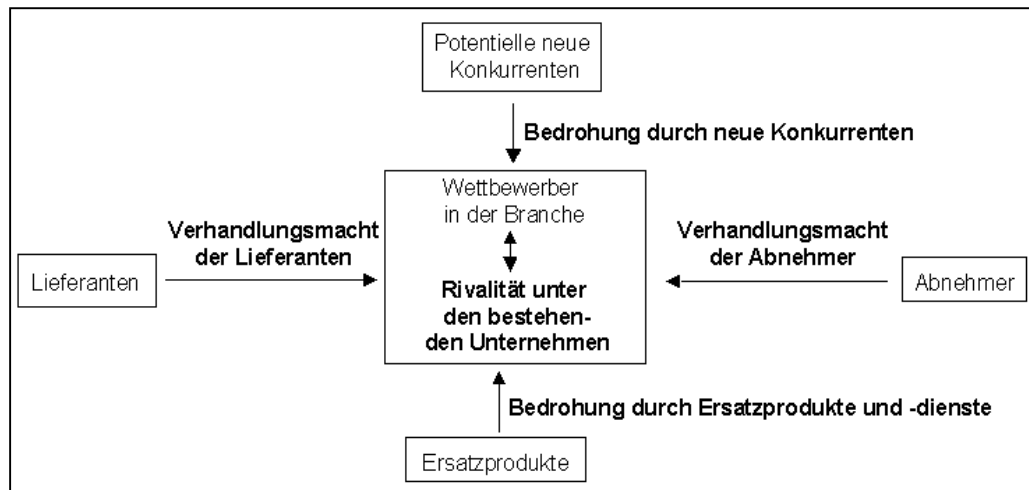


Abbildung 5: Die Triebkräfte des Branchenwettbewerbs nach Porter

### 1.1.2 Situativer Ansatz

Der Ursprung des Situativen Ansatzes, der auch als Bedingtheits- oder Kontingenzansatz bezeichnet wird, liegt in der angloamerikanischen vergleichenden Organisationsforschung.<sup>2</sup> Lawrence und Lorsch untersuchten in einer vergleichenden Studie von konkurrierenden Unternehmen verschiedener Industrien, warum sich erfolgreiche Unternehmen einer Branche von weniger erfolgreichen unterscheiden. Wie die Ergebnisse zeigen, ist das Ausmaß des Unternehmenserfolges vom Grad der Anpassung der Unternehmensstruktur an die jeweiligen Umwelterfordernisse abhängig.<sup>3</sup> Nach der von Lawrence und Lorsch aufgestellten Kongruenz-Effizienz-Hypothese hängt also das erzielte Ergebnis eines

<sup>1</sup> Vgl. Meffert (2000a), S. 256.

<sup>2</sup> Vgl. Böing (2001), S. 62.

<sup>3</sup> Vgl. Lawrence/Lorsch (1967), S. 133 f.

Unternehmens von der Übereinstimmung („Fit“) zwischen Dimensionen des Unternehmensumfeldes und der Organisationsstruktur ab.<sup>1</sup> Zielsetzung des Situativen Ansatzes ist die Identifikation relevanter Situationsvariablen und Situationscluster sowie die Auswahl situationsadäquater Gestaltungsempfehlungen. Hierdurch soll ein möglichst optimaler Fit zwischen der Marktsituation und den Strategien bzw. Marketinginstrumenten sichergestellt werden.<sup>2</sup>

*Raffee* bezeichnet den Situativen Ansatz als einen grundsätzlichen Denkansatz, nach dem betriebswirtschaftliche Sachverhalte situationsgebunden analysiert werden müssen.<sup>3</sup> So findet der Situative Ansatz nicht mehr ausschließlich in der Analyse organisationstheoretischer Fragestellungen, sondern auch im Bereich des Marketing Verwendung.<sup>4</sup> Der allgemeine Charakter des Situativen Ansatzes hat zahlreiche Kritik hervorgerufen, wobei seinen Verfechtern vor allem sein theoretisches Defizit vorgeworfen wird. *Kieser* weist den Situativen Ansatz zurück, indem er anführt, Unternehmen mit suboptimalen Organisationsstrukturen würden aufgrund der Unvollkommenheit der Märkte zwar nicht eliminiert, gleichwohl aber toleriert. So kann ein Unternehmen eine suboptimale Problemlösung in einem Bereich durch eine überdurchschnittliche in einem anderen Bereich kompensieren. Zudem sieht *Kieser* die Fähigkeit der Unternehmensführung, sich einer bestimmten Situation nicht nur anzupassen, sondern diese auch zu verändern.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Grabner-Kräuter (1993), S. 283.

<sup>2</sup> Vgl. Meffert (1994), S. 15.

<sup>3</sup> Vgl. Raffee (1989), S. 37.

<sup>4</sup> Vgl. Raffee (1989), S. 37.

<sup>5</sup> Vgl. Kieser (1999), S. 185.

*Schanz* vertritt die Auffassung, bestimmte strukturelle Konfigurationen seien Ergebnisse menschlicher Entscheidungen. Wer also erklären möchte, wie diese zustande kommen, sollte sich Theorien bedienen, deren Gegenstand die Erklärung von individuellem Entscheidungsverhalten ist.<sup>1</sup> *Fritz* führt aus, die Marketingwissenschaft habe inzwischen den Nutzen kontingenztheoretischer Ansätze erkannt und sieht in der Kritik vielmehr die Bestätigung der „überragenden Bedeutung“ des Situativen Ansatzes.<sup>2</sup> *Raffee* versteht den Situativen Ansatz als „Grundkonzeption einer gestalterischen Betriebswirtschaftslehre“<sup>3</sup>, deren Leitidee als „Postulat situativer Relativierung“ betriebswirtschaftlicher Sachverhalte bezeichnet werden könne.<sup>4</sup> Folglich soll der Situative Ansatz als eine zentrale theoretische Leitidee dieser Untersuchung hinzugezogen werden.

### 1.1.3 Ressourcenorientierter Ansatz

Der Ressourcenorientierte Ansatz geht von der Annahme aus, der Erfolg eines Unternehmens hänge von internen materiellen sowie immateriellen Vermögenswerten und Ressourcen ab. Der Ressourcenorientierte Ansatz geht auf *Edith T. Penrose* zurück. Diese betont, Unternehmen seien mehr als nur verwaltende Einheiten: *„A firm is more than an administrative unit; it is also a collection of productive resources the disposal of which between different uses and over time is determined by administrative decision“*.<sup>5</sup> Unternehmen werden somit als eine Ansamm-

---

<sup>1</sup> Vgl. *Schanz* (1982), S. 264. Dieser Forderung wird durch die Berücksichtigung des Entscheidungsorientierten Ansatzes in Kapitel II-1.1.4 gefolgt.

<sup>2</sup> *Fritz* (1995b), S. 80 f. und die dort angegebene Literatur.

<sup>3</sup> *Raffee* (1974).

<sup>4</sup> Vgl. *Raffee* (1989), S. 38.

<sup>5</sup> *Penrose* (1959), S. 24.

lung von produktiven Ressourcen angesehen, die nach *Penrose* Ursache für die Unterschiede zwischen Unternehmen sind.<sup>1</sup> Der Ressourcenorientierte Ansatz erfuhr eine moderne Interpretation im Jahre 1984<sup>2</sup> durch Arbeiten von *Wernerfelt*<sup>3</sup> und *Rumelt*<sup>4</sup>. *Wernerfelts* Intention war die Entwicklung einer Alternative zur damals vorherrschenden Produkt-Markt-Sicht, die er in einer Ressourcen-Markt-Sicht sah. *Wernerfelt* bezeichnete alles als Ressourcen, was semi-permanent an das Unternehmen gebunden ist, z.B. unternehmenseigenes Know-how.<sup>5</sup> Im Zentrum der Betrachtungen standen somit nicht die frei auf dem Markt verfügbaren Ressourcen, sondern die dem Unternehmen gehörenden. In Analogie zu *Porters*<sup>6</sup> Eintrittsbarrieren identifizierte *Wernerfelt* Ressourcen-Positions-Barrieren. Diese beeinflussen Kosten oder Einnahmen von Konkurrenten, welche diese Ressourcen nicht besitzen, nachteilig.<sup>7</sup>

Der Aufsatz von *Rumelt* fußt auf der Kritik an der neoklassischen Theorie. Diese betrachtet ein Unternehmen nur als Preis- oder Mengenanpasser, der ein homogenes Produkt herstellt und über bekannte Produktions- oder Nachfragefunktionen verfügt. Unternehmertum wird dabei nicht betrachtet und Ressourcenheterogenität als exogene Variable vorausgesetzt. *Rumelt* weist diesen Ansatz zurück, da so jeder Anreiz für Innovationen verloren sei und definiert die Wettbewerbsposition eines Unternehmens als „Bündel einzigartiger Ressourcen und Beziehungen.“

---

<sup>1</sup> Vgl. *Penrose* (1959), S. 75 f.

<sup>2</sup> Vgl. *Foss/Knudsen/Montgomery* (1995), S. 7.

<sup>3</sup> Vgl. *Wernerfelt* (1984).

<sup>4</sup> Vgl. *Rumelt* (1984).

<sup>5</sup> Vgl. *Wernerfelt* (1984), S. 172.

<sup>6</sup> Vgl. *Porter* (1999a), S. 37 ff.

<sup>7</sup> Vgl. *Haertsch* (2000), S. 89.



Die Managementaufgabe liegt folglich in der Anpassung und Erneuerung dieser Ressourcen.<sup>1</sup> Mittels der SWOT-Analyse<sup>2</sup> lässt sich die Abgrenzung von Unternehmensressourcen und Unternehmensumwelt verdeutlichen. Mit Hilfe der SWOT-Analyse wird untersucht, was ein Unternehmen bezüglich der Umweltchancen machen könnte und was es mit seinen Fähigkeiten und Ressourcen tatsächlich machen kann.<sup>3</sup> Beim Ressourcenorientierten Ansatz liegt der Schwerpunkt auf den Stärken und Schwächen des Unternehmens, die Umweltchancen werden im Rahmen der Industrial-Organization-Theorie behandelt.<sup>4</sup> *Wernerfelt* und *Montgomery* folgern, die Branche gebe das grundsätzliche Potenzial vor, es obliege jedoch dem Unternehmen, mit seinen Ressourcen an diesem Potenzial teilzuhaben bzw. Wettbewerbsvorteile aufzubauen.<sup>5</sup>

Auf die Unternehmenspraxis verweisend führen *Hamel/Prahalad* aus<sup>6</sup>, üppige Ressourcen seien jedoch keine Garantie für eine Spitzenstellung. Als diese Aussage bestätigendes Beispiel wird der Automobilhersteller *Honda* genannt, der trotz geringerer Ressourcen für Forschung und Entwicklung als der Wettbewerber *General Motors* die Marktführerschaft bei Motoren und Kraftübertragung übernehmen konnte. Für den Medienbereich wird der Nachrichtenkanal *CNN* angeführt, der in seiner Anfangszeit für 24 Stunden Nachrichten nur etwa ein Fünftel der Mittel hatte, die dem Wettbewerber *CBS* für eine Stunde Abendnachrichten zur Verfügung standen, aber dennoch die Marktführerschaft eroberte.

---

<sup>1</sup> Vgl. Rumelt (1984), S. 557 ff.

<sup>2</sup> SWOT steht für Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. Vgl. Meffert (2000a), S. 67 f.

<sup>3</sup> Vgl. Andrews (1987), S. 19.

<sup>4</sup> Vgl. Kapitel II-1.1.1.

<sup>5</sup> Vgl. Wernerfelt/Montgomery (1986), S. 1223.

<sup>6</sup> Vgl. Hamel/Prahalad (1995), S. 243f.

In Anlehnung an *Rumelt* wird in der vorliegenden Arbeit eine Kausalitätsvermutung bezüglich der unternehmenseigenen Ressourcen und den Erfolgsfaktoren für die Vermarktung des Internet als Werbemedium postuliert.

#### 1.1.4 Entscheidungsorientierter Ansatz

Der Entscheidungsorientierte Ansatz sieht das Verhalten von Organisationen als Ergebnis individueller Entscheidungen und unternehmensinterner bzw. -externer Rahmenbedingungen. Diese Definition umfasst sowohl sämtliche mit einer Wahlhandlung verbundenen Aktivitäten wie das Problemerkennen und die Alternativensuche bzw. -auswahl als auch deren Durchsetzung und Kontrolle.<sup>1</sup> Die Leistungsfähigkeit des Ansatzes liegt insgesamt weniger in einem eigenständigen Erklärungsbeitrag als vielmehr in seiner Realitätsnähe. Der Entscheidungsorientierte Ansatz kommt den Gestaltungsabläufen in der Unternehmenspraxis sehr nahe<sup>2</sup> und soll daher in dieser Arbeit zur Systematisierung herangezogen werden. Die Einflussgrößen, die dem Entscheidungsorientierten Ansatz zugerechnet werden, stellen Kompetenzen der Vermarkter dar, die sich kurzfristig von Erfolgspotenzialen zur Erfolgsfaktoren entwickeln lassen. Dazu zählen alle Variablen, die nicht über das Wettbewerbsumfeld, die Unternehmenssituation oder -ressourcen gebunden sind, sondern kurzfristig vom Management entschieden werden können.<sup>3</sup> Aus diesem Grund soll der Entscheidungsorientierte Ansatz als vierte zentrale Leitidee dieser Untersuchung hinzugezogen werden.

---

<sup>1</sup> Vgl. Heinen (1991), S. 12 ff.

<sup>2</sup> Vgl. Böing (2001), S. 64.

<sup>3</sup> Vgl. Dellmann (1991), S. 438.

## 1.2 Zusammenfassender Überblick

Für die Konzeption des Modells werden die vorgestellten Ansätze hinzugezogen.

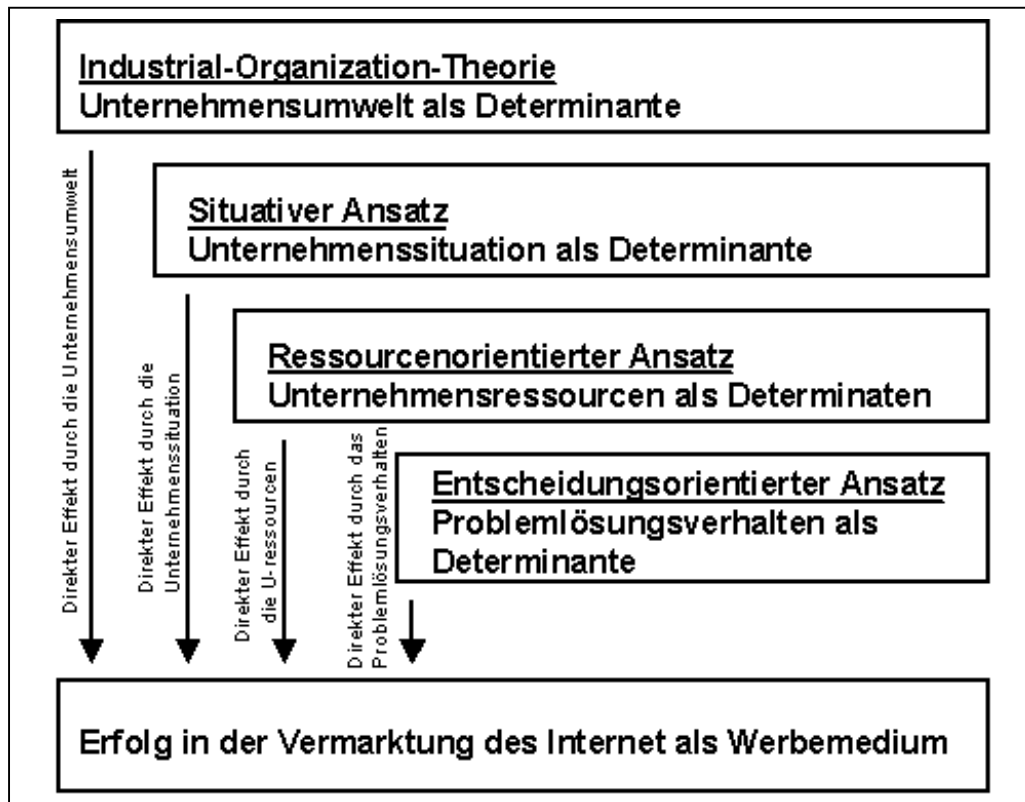


Abbildung 6: Theoretischer Bezugsrahmen

Aufgrund der Komplexität vieler Untersuchungsgegenstände in der Erfolgsfaktorenforschung werden, wie oben beschrieben, häufig Erkenntnisse verschiedener Theorien im Sinne der Idee des theoretischen Pluralismus<sup>1</sup> kombiniert.<sup>2</sup> Abbildung 6 zeigt den theoretischen Bezugsrahmen der Arbeit, in dem die Industrial-Organization-Theorie, der Situative Ansatz, der Ressourcenorientierte Ansatz sowie der Entscheidungsori-

<sup>1</sup> Vgl. Kapitel II-1.1.

<sup>2</sup> Vgl. z.B. Böing (2001); Fritz (1995b); Hildebrand (1997).

enterte Ansatz berücksichtigt werden.<sup>1</sup> Dabei haben die genannten Theorien direkten Einfluss auf den Erfolg für die Vermarktung des Internet als Werbemedium.

## **2 Konzeptualisierung des Untersuchungsmodells**

### **2.1 Konzeptualisierung**

#### **2.1.1 Vorgehen**

Die theoretischen Bezugspunkte stellen bis hierhin einen Suchraum dar, innerhalb dessen die detaillierte Strukturierung der vermuteten Erfolgsfaktoren zu erfolgen hat. Um der Komplexität dieses Marktes gerecht zu werden, geht es nachfolgend darum, auf dem Weg dorthin den Untersuchungsgegenstand noch weiter zu beschreiben. Daher wird in diesem Kapitel ein Bezugsrahmen aufgestellt, der die als relevant identifizierten theoretischen Leitideen, die als Grundlage der Hypothesenformulierung und deren empirischer Überprüfung dienen, weiter konkretisiert. Das Ziel ist die Generierung einer möglichst umfassenden und ganzheitlichen Auflistung potenzieller Erfolgsfaktoren. Dazu wird ein zweistufiges Vorgehen gewählt. Zunächst wird die für den Untersuchungsgegenstand relevante wissenschaftliche und praxisorientierte Literatur ausgewertet.<sup>2</sup> Anschließend sind auf Basis von acht Tiefeninterviews<sup>3</sup> mit Experten aus der Unternehmenspraxis<sup>4</sup> weitere Erfolgsdeterminanten zu identifizieren. Die gewonnenen Erkenntnisse dienen als Basis für weitere Interviews, die mit Hilfe der auf *Kelly* zurückgehenden Repertory-Grid-

---

<sup>1</sup> Vgl. dazu auch das Mehr-Ebenen-Modell der Unternehmenssituation von *Fritz*. Vgl. Fritz (1995b), S. 75.

<sup>2</sup> Vgl. Kapitel I-3.2.2.

<sup>3</sup> Zum Tiefeninterview vgl. Herrmann/Homburg (2000), S. 28; Paradiese/Blankenship (1951).

<sup>4</sup> Hierbei wurden insgesamt acht Experten bei Agenturen, Werbetreibenden und Vermarktern befragt.

Methode<sup>1</sup> geführt werden. Diese Forschungsmethode ist in der wissenschaftlichen Literatur zur Ermittlung latenter kaufentscheidungsrelevanter Produkt- oder Dienstleistungseigenschaften anerkannt.<sup>2</sup> Den Befragten werden jeweils drei Vermarkter genannt. Sie werden darum gebeten, Eigenschaften zu nennen, nach denen zwei Vermarkter einander ähnlich sind, dem Dritten gegenüber jedoch unähnlich. Der geschilderte Vorgang wird so lange wiederholt, bis die befragte Person keine weiteren Unterscheidungsmerkmale angeben kann. Auf diese Weise gelingt die Identifikation bisher nicht genannter Erfolgsdeterminanten.

Mit den gewonnenen Erkenntnissen wird der Pre-Test zur Identifikation der für die Vermarktung des Internet als Werbemedium relevanten Erfolgsfaktoren durchgeführt.<sup>3</sup> Dieser umfasst 29 Probanden beider als relevant identifizierten Nachfragergruppen, nämlich Vertreter werbetreibender Unternehmen sowie Mitarbeiter in Mediaagenturen. Zur Optimierung des Messinstrumentes der Hauptuntersuchung werden die Datensätze anhand des Cronbachschen Alphas und der Item-to-Total-Korrelation auf Reliabilität hin geprüft.<sup>4</sup>

### 2.1.2 Konzeption des Modells

Die Industrial-Organization-Theorie ist als genereller Denkansatz zu konkretisieren, um im Rahmen der empirischen Validierung des Modells Hypothesen ableiten zu können. Dabei wird der Branchenstrukturansatz von *Porter* als wesentliches Aktionsfeld der Industrial-Organization-

---

<sup>1</sup> Vgl. Kelly (1955); Kesselmann/Kornmeier (1996), S. 26 ff.; Bauer/Huber (1998), S. 59f.; Herrmann/Mechler/Wricke (1999).

<sup>2</sup> Vgl. Herrmann (1996), S. 156 und die dort angegebene Literatur.

<sup>3</sup> Vgl. Anhang 2. Der Pre-Test wurde vom 1.12.2002 bis 22.12.2002 online durchgeführt.

<sup>4</sup> Zur Konzeptualisierung und Operationalisierung vgl. Homburg/Giering (1998).

Theorie herangezogen. Dieser hat sowohl in der wissenschaftlichen Literatur als auch in der Unternehmenspraxis eine große Bedeutung erlangt, da er nicht nur ein Systematisierungsschema darstellt, sondern Unternehmen bei der Strategiewahl in unterschiedlichen Markt- und Branchensituationen unterstützt.<sup>1</sup> Wie in Kapitel II-1.1.1 beschrieben, determiniert sich der Wettbewerb in jeder Branche nach *Porter* durch fünf Kräfte, die zusammen über die Rentabilität einer Branche entscheiden. Dabei stellt die Branche neben Lieferanten, Nachfragern, Substituten und neuen Wettbewerbern den wichtigsten Umweltaspekt dar.

Wie bei der Vorstellung des Zieles des Situativen Ansatzes<sup>2</sup> beschrieben, sollen durch diesen relevante Situationsvariablen identifiziert werden.<sup>3</sup> Im Hinblick auf ihre Beeinflussbarkeit sind situative Einflussfaktoren weder kurz- noch mittelfristig veränderbar. Nach *Dellmann* sind solche Parameter wie Marktanteil, vertikale Integration oder Image durch erfolgreiches Agieren in der Vergangenheit entstanden.<sup>4</sup> Diese Größen üben somit situative Einflüsse auf den zukünftigen Erfolg aus und folgen damit den Aussagen des Situativen Ansatzes. Für den vorliegenden Untersuchungsgegenstand sind die Variablen der Unternehmenssituation bis hierhin noch wenig konkret. Die meisten Vermarkter des Internet als Werbemedium sind Geschäftseinheiten eines Unternehmens und haben sich unterschiedlichen organisationsumspannenden Faktoren anzupassen, die für den Erfolg des Gesamtunternehmens bedeutsam sind.

---

<sup>1</sup> Vgl. zu dieser Einschätzung Eschenbach/Eschenbach/Kunesch (2003), S. 213 f.; Fritz (1995b), S. 392 und die dort angegebene Literatur; Böing (2001), S. 119.

<sup>2</sup> Vgl. Kapitel II-1.1.2.

<sup>3</sup> Vgl. Kapitel II-1.1.2 ; Meffert (1994), S. 15.

<sup>4</sup> Vgl. Dellmann (1991), S. 439.

Hierzu zählt z.B. das gewählte Geschäftsmodell.<sup>1</sup> Wie schon im ersten Kapitel beschrieben, existieren für den Untersuchungsgegenstand dieser Analyse unterschiedliche Geschäftsmodelle.<sup>2</sup> Es wird zu untersuchen sein, ob, und wenn ja, welches Geschäftsmodell einen Erfolgsfaktor des Unternehmensumfeldes darstellen kann. Zudem kann eine Vermarktungseinheit, wie in der Arbeit von *Dellmann* beschrieben, auch von ihrem Image oder dem des Gesamtunternehmens profitieren, da sich ein positives Image auch auf Werbebuchungsentscheidungen auswirken kann. Gleiches gilt für die Qualität des redaktionellen Umfeldes, in das die Werbeflächen eingebunden sind. Letztlich stellen auch die Nutzer des werbetragenden Internetangebotes eine wichtige Größe dar, da deren soziodemografische Kennzahlen Grundlage für Buchungsentscheidungen durch die Nachfrager von Werbeflächen im Internet sind.<sup>3</sup>

Bezugspunkt für die inhaltliche Konkretisierung des Entscheidungsorientierten Ansatzes ist die in Kapitel I-3.2.2 durchgeführte Bestandsaufnahme der Literatur zu den Erfolgsfaktoren in der Vermarktung von Werbeflächen im Internet. Wie deutlich wird, entstammen die genannten Erfolgsfaktoren der strategischen Marketingplanung. Der Blick der Bewertenden entstammt jedoch einer eher instrumentellen Perspektive. Seine praxeologische Umsetzung erfährt das Marketing in den absatzpolitischen Instrumenten (Marketingmix).<sup>4</sup> Durch die Gestaltung des Marketingmix wird die Marketingstrategie in konkrete Maßnahmen umgesetzt.<sup>5</sup> Der Marketingmix nach *McCarthy* umfasst die Bereiche:

---

<sup>1</sup> Zu den Geschäftsmodellen vgl. Wirtz (2001), S. 409 ff; Penton Media GmbH (2003).

<sup>2</sup> Vgl. Abbildung 1.

<sup>3</sup> Vgl. Kapitel I-3.1; Tabelle 13.

<sup>4</sup> Vgl. Kühnapfel (1995), S. 121.

<sup>5</sup> Vgl. Homburg/Krohmer (2003), S. 453.

- Produkt- und Leistungspolitik,
- Preispolitik,
- Kommunikationspolitik und
- Vertriebspolitik.<sup>1</sup>

Nach *Meffert* und *Bruhn* kann diese Systematisierung der Marketinginstrumente auch in den Dienstleistungsbereich übertragen werden. Allerdings besteht in der Literatur des Dienstleistungsmarketing keine Einigkeit darüber, ob die klassische Systematisierung beibehalten werden kann oder aufgrund der Besonderheiten des Dienstleistungsmarketing<sup>2</sup> zu erweitern ist.<sup>3</sup> So vertritt *Magrath* die Auffassung, die klassischen vier Mixbereiche würden den Besonderheiten des Dienstleistungssektors, dem auch der in dieser Arbeit betrachtete Untersuchungsgegenstand zugerechnet wird, nicht gerecht. Vorgeschlagen wird daher eine Erweiterung um die Bereiche

- Personalpolitik,
- Ausstattungspolitik und
- Prozesspolitik.<sup>4</sup>

*Meffert* und *Bruhn* weisen diese Erweiterung mit dem Argument zurück<sup>5</sup>, die klassische Marketingdefinition berücksichtige lediglich Aktivitäten zur

---

<sup>1</sup> Vgl. McCarthy (1964); Borden (1964). Der Marketingmix stellt die zu einem bestimmten Zeitpunkt nach qualitativen, quantitativen und zeitlichen Kriterien getroffene Auswahl von Instrumenten, die zur Bearbeitung des relevanten Marktes für einen festgelegten Zeitraum eingesetzt werden, dar. Vgl. Kaas (1992), S. 682. Da es sich bei der Vermarktung des Internet als Werbemedium nicht um ein physisches Gut handelt, wird auf die Betrachtung des vierten klassischen P, der Distributions- oder Vertriebspolitik, verzichtet.

<sup>2</sup> Zu den Besonderheiten des Dienstleistungsmarketings vgl. Meffert/Bruhn (2000), S. 22 ff.

<sup>3</sup> Vgl. Meffert/Bruhn (2000), S. 277.

<sup>4</sup> Vgl. Magrath (1986).

<sup>5</sup> Vgl. Meffert/Bruhn (2000), S. 277.



„Verhaltensbeeinflussung des Kunden“.<sup>1</sup> Die gewählte Argumentation ist nachvollziehbar, dennoch wählt der Verfasser für die vorliegende Analyse die Erweiterung von *Magrath*, da diese den Entscheidungsorientierten (klassischer Marketingmix) vom Ressourcenorientiertem Ansatz (Erweiterung um Personal- Prozess- und Ausstattungspolitik) trennt. Operative Managemententscheidungen im Sinne des Entscheidungsorientierten Ansatz entsprechen den von *Meffert* und *Bruhn* genannten Aktivitäten der unmittelbaren Verhaltensbeeinflussung des Kunden. Der Ressourcenorientierte Ansatz hebt auf mittel- bis langfristig aufgebaute Erfolgsdeterminanten wie Personal, Prozesse und Ausstattung ab. Diese treten mittelbar in den Wahrnehmungsraum eines Werbetreibenden und beeinflussen dessen Entscheidungen.

Zunächst wird die Personalpolitik betrachtet. Im Werbeverkauf hat die persönliche Beziehung zwischen Mitarbeitern der Vermarkter und Entscheidern der Werbetreibenden, wie im Business-to-Business-Geschäft üblich, eine große Bedeutung.<sup>2</sup> Somit sind Eigenschaften der Repräsentanten wie Zuverlässigkeit, Freundlichkeit, Erreichbarkeit oder Kommunikationsstärke elementar für den Erfolg eines Vermarkters von Werbeflächen im Internet.

Variablen der Ausstattungspolitik (Hardware zur Erstellung von Leistungen) stellen auch für einen Werbevermarkter zentrale Erfolgsdeterminanten dar. So hat dieser z.B. während der Auslieferung der Werbemittel einer Kampagne fehlerfrei funktionierende AdServer-Systeme<sup>3</sup> bereitzustellen. Zudem gibt es in vor- oder nachgelagerten Wertschöp-

---

<sup>1</sup> Meffert (2000a), S. 7.

<sup>2</sup> Vgl. Kapitel I-3.2.3, insbesondere Tabelle 15.

<sup>3</sup> Vgl. Kapitel I-2.2.2.

fungsbereichen angebotene kundenorientierte Zusatzleistungen, die nicht zum Kerngeschäft gehören. So werden vorab z.B. Dienstleistungen wie die Erstellung von Werbemitteln oder Reichweitenzählungen angeboten. In nachgelagerten Stufen können dazu z.B. besondere Möglichkeiten der Kampagnenanalyse zählen.

Ebenso kommt der Prozesspolitik eine wichtige Stellung zu. Bei der Auslieferung von Werbebuchungen ist die Leistungsfähigkeit der Zugangsinfrastruktur von großer Bedeutung. Beispielsweise hat der Vermarkter durch am Kunden orientierte Prozesse stets die fehlerfreie Auslieferung der in seinem Angebotsportfolio enthaltenen Werbemittel zu gewährleisten. Für die Abwicklung benötigt der Vermarkter vom Kunden wahrnehmbare Kompetenzen für die Disposition der Werbemittel, dazu zählt z.B. ein schneller Werbemitteltausch.

Die dem Entscheidungsorientierten Ansatz zu subsumierenden Erfolgsdeterminanten entstammen dem traditionellen Marketingmix. Zur Produktpolitik zählen die vom Vermarkter angebotenen Werbeformen und Werbekonzepte. Die Instrumente der Preispolitik beinhalten neben der Preisliste und den Abrechnungsmodellen auch Rabatte, Zahlungs- oder Lieferbedingungen.<sup>1</sup> Die Kommunikationspolitik zielt auf alle Aktivitäten der Verkaufsförderung wie Werbekampagnen oder Seminare und Workshops für Werbetreibende bzw. Mediaagenturen ab.

Die Variablen des klassischen Marketingmix können kurzfristig vom Management verändert werden. *Dellmann* nennt diese Variablen Kompetenzvariablen. Kompetenz bezeichnet die Fähigkeit zu allgemeinen Problemlösungen bzw. zur Befriedigung von Kundenbedürfnissen.

---

<sup>1</sup> Vgl. Wöhe (2000), S. 545.

Kompetenz kann somit nicht nur als Leistungsindikator zur Beurteilung der Vergangenheit sondern gleichzeitig auch als Indikator zukünftiger Erfolge fungieren.<sup>1</sup> Der Unterschied zur Gruppe der situativen Erfolgsdeterminanten besteht in der Möglichkeit, Kompetenzvariablen direkt über die Produktleistung in Erfolg umwandeln zu können. Sie sind die Determinanten des kurz- und mittelfristigen Erfolges. Abbildung 7 bietet einen Überblick über die Einflussgrößen der Erfolgsdynamik, ihre Beeinflussbarkeit und mögliche Erfolgsdeterminanten.

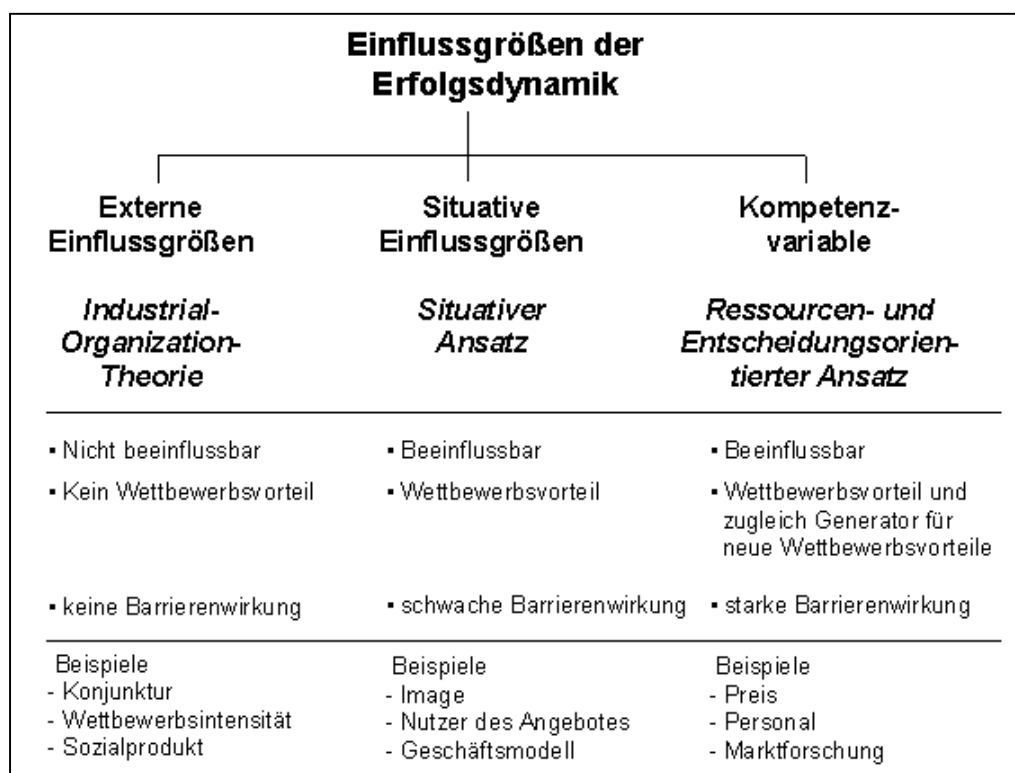


Abbildung 7: Einflussgrößen der Erfolgsdynamik nach *Dellmann*

<sup>1</sup> Vgl. Dellmann (1991), S. 439. Die Variablen des Ressourcenorientierten Ansatz sind kurzfristig nicht veränderbar, die des Entscheidungsorientierten Ansatzes hingegen schon. Daher werden beide nachfolgend den Variablen des Unternehmensverhaltens subsumiert. Durch unterschiedliche Veränderbarkeit stellen sie jedoch eigene Betrachtungsebenen dar.

Zusammenfassend kann der erarbeitete theoretische Bezugsrahmen nun in ein Untersuchungsmodell überführt werden. Dieser umfasst konkrete Erfolgsdeterminanten, die aus den theoretischen Leitideen dieser Arbeit abgeleitet wurden. Als Determinante der Unternehmensumwelt bildet dabei das Wettbewerbsumfeld im Rahmen der fünf Triebkräfte nach Porter den umfassendsten theoretischen Bezugsrahmen. Mit dem gewählten Geschäftsmodell, den Nutzern, dem redaktionellen Umfeld und dem Unternehmensimage sind relevante Aspekte aus dem Bereich des Situativen Ansatzes vertreten, die über einen langen Zeitraum aufgebaute Erfolgspotenziale darstellen, sich nur langfristig verändern lassen und einen direkten Effekt auf die Vermarktung des Internet als Werbemedium ausüben. Durch die Erweiterung des klassischen Marketingmix nach *Magrath* werden die Konstrukte des Ressourcenorientierten Ansatzes berücksichtigt. Diese sind den Marketingmix-Bereichen Personal-, Prozess- und Ausstattungspolitik zuzurechnen und stellen mittelfristig aufgebaute Erfolgsdeterminanten dar. Die Elemente des Marketingmix von *McCarthy* bilden die zentrale Grundlage des Entscheidungsorientierten Ansatzes. Dazu zählen die kurzfristig veränderbare Determinanten aus dem Bereich der Preis, Produkt- und Kommunikationspolitik. Das Untersuchungsmodell dieser Arbeit ist als Konkretisierung des theoretischen Bezugsrahmens<sup>1</sup> in Abbildung 8 dargestellt.

---

<sup>1</sup> Vgl. Abbildung 6.

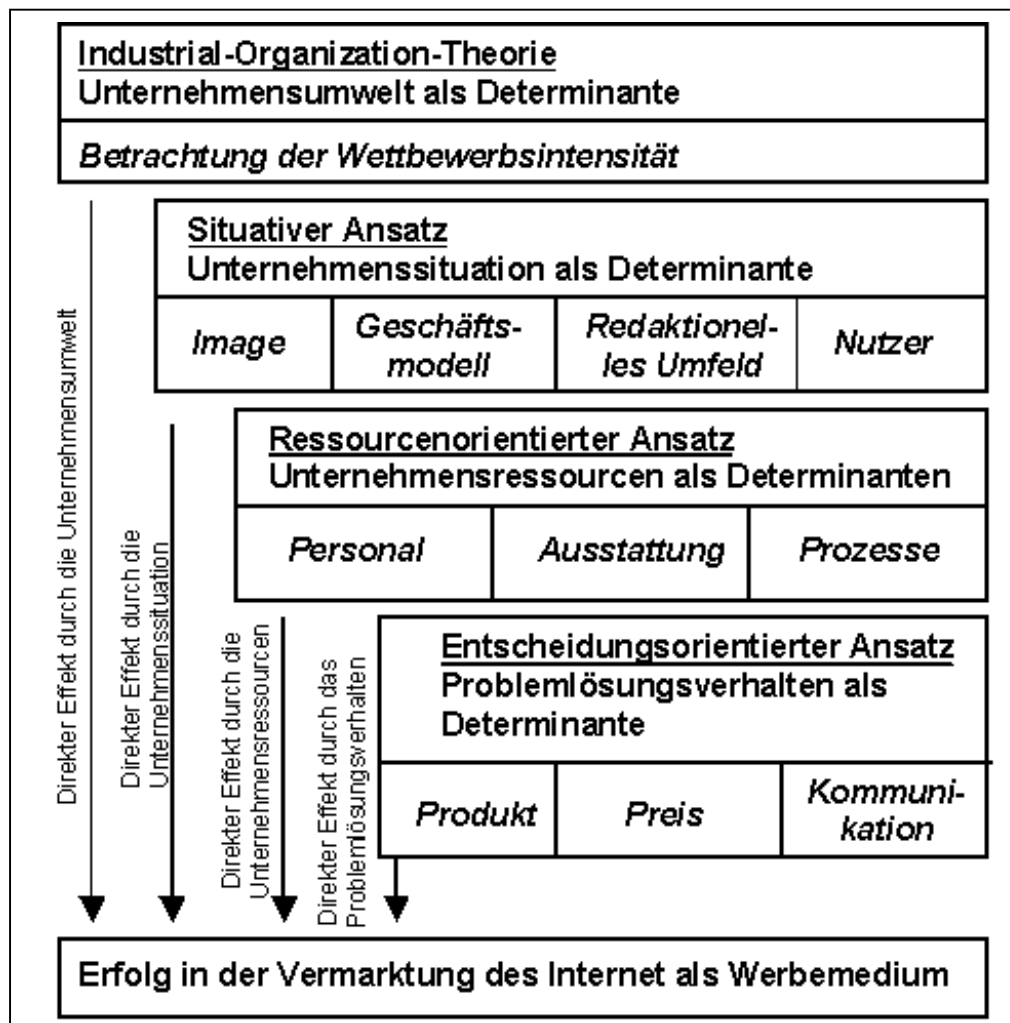


Abbildung 8: Untersuchungsmodell

## 2.2 Konzeptualisierung des Erfolges und seine Determinanten

Im ersten Schritt zur Konzeptualisierung des Erfolges ist zu klären, welcher Art das zu verwendende Erfolgsmaß sein soll. *Bürkner* hat in Anlehnung an *Fritz* einen Indikatorenkatalog entwickelt, der folgende Erfolgsmaße unterscheidet<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> Vgl. *Bürkner* (1996), S. 16 ff.; *Fritz* (1995b), S. 217 f. Als vierte mögliche Vorgehensweise werden empirisch validierte Erfolgsmaße diskutiert. Diese werden im Rahmen dieser Arbeit jedoch nicht betrachtet.

- quantitative Erfolgsmaße (ökonomische Kriterien),
- qualitative Erfolgsmaße (außerökonomische Kriterien) und
- erweiterte Erfolgsmaße (ökonomische und außerökonomische Kriterien).

Quantitative Erfolgsmaße sind Gewinn- oder Rentabilitätsmaße wie der ROI oder die Eigenkapitalrendite. Mit der rein ökonomischen Messung sind mehrere Probleme verbunden. Aufgrund der unternehmensspezifischen Rechnungslegung können die Ergebnisse stark verzerrt werden, zudem lassen kurzfristig ausgerichtete Erfolgsgrößen keine Extrapolation auf die langfristige Überlebensfähigkeit von Organisationen zu. Die Ergebnisse der Studie von *Peters* und *Waterman*<sup>1</sup> wurden deshalb so scharf kritisiert, weil unmittelbar nach der Veröffentlichung 14 der vermeintlichen Spitzenreiter erhebliche Erfolgseinbußen verzeichneten. Darüber hinaus hat sich die geringe Eignung ökonomischer Größen auch in empirischen Studien bestätigt, da sich erfolgreiche und nicht erfolgreiche Organisationen im Hinblick auf ökonomische Größen nicht signifikant voneinander unterscheiden.<sup>2</sup> Durch die unterschiedlichen Gesellschaftsformen der Vermarkter liegt zudem kaum oder nur unzureichendes Datenmaterial vor, das nach unterschiedlichen Vorschriften der Rechnungslegung entstanden ist.<sup>3</sup> Zudem haben die Unternehmen aufgrund strenger Richtlinien keine Möglichkeit, ökonomische Daten mit differenzierter Skalierung zu liefern. Auch für den vorliegenden Untersuchungsgegenstand sind finanzielle Erfolgskriterien nicht in der Lage, den Erfolg eines Vermarkters von Werbeflächen im Internet zu messen.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Peters/Waterman (1993).

<sup>2</sup> Vgl. Chakravarthy (1986), S. 442.

<sup>3</sup> Vgl. Kapitel I-2.1.2 sowie Tabelle 5.

<sup>4</sup> Zur Dominanz finanzieller Erfolgskriterien und den daraus folgenden Problemen bei empirischen Arbeiten mit dem Ziel der Identifikation von Erfolgsfaktoren vgl. Fritz (1995b), S. 221 ff.

*Peters* und *Austin* wählten mit der Messgröße „Anpassungsfähigkeit des Unternehmens“ ein qualitatives Erfolgsmaß.<sup>1</sup> Die zentrale Herausforderung bei der Verwendung qualitativer Erfolgsmaße ist deren Validität. *Nieschlag/Dichtl/Hörschgen* weisen darauf hin, die Validität zielt auf die Frage ab, ob und wie genau ein Verfahren tatsächlich das misst, was es zu messen vorgibt, und betonen, mit der Reliabilität sei die Reproduzierbarkeit der Messergebnisse bei erneuter Messung gefordert.<sup>2</sup> Unter dem Vorbehalt der Validitätsforderung von *Nieschlag/Dichtl/Hörschgen* stellen qualitative Erfolgsmaße eine mögliche Option dar.<sup>3</sup>

In einigen Studien<sup>4</sup> werden erweiterte Erfolgsmaße eingesetzt, die ökonomische und außerökonomische Kriterien berücksichtigen. Diese Vorgehensweise stellt grundsätzlich einen sinnvollen Kompromiss bei der Beurteilung des Erfolges dar, da sowohl langfristige Erfolgsaspekte durch qualitative Erfolgsgrößen als auch Validitäts- und Reliabilitätsaspekte durch Hinzuziehung quantitativer Größen berücksichtigt werden.<sup>5</sup> Diese Mischung stellt in der Theorie die beste Basis dar. Aufgrund der beschriebenen Ablehnungsgründe für die Operationalisierung durch quantitative Erfolgindikatoren für die vorliegende Untersuchung entfällt diese Option jedoch.

---

<sup>1</sup> Peters/Austin (1986), S. 28 ff.

<sup>2</sup> Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (2002), S. 427 ff. Reliabilität betrifft die formale Genauigkeit der Erfassung der Merkmalsausprägungen und ist definiert als der Grad, zu dem das Messverfahren frei von Zufallsfehlern ist, vgl. Peter/Churchill (1986), S. 3. Validität oder Gültigkeit eines Messverfahrens ist gegeben, wenn ein Messinstrument über die Eigenschaft der Reliabilität hinaus frei von systematischen Fehlern ist. Vgl. Homburg/Krohmer (2003), S. 223.

<sup>3</sup> Vgl. Lingenfelder (1990), S. 59.

<sup>4</sup> Vgl. Krüger (1988); Patt (1990).

<sup>5</sup> Vgl. Bürkner (1996), S. 18.

Wie die Diskussion zeigt, kommt nur die Verwendung qualitativer Erfolgsmaße in Betracht. Nicht nur die Kritik an der Heranziehung quantitativer, sondern auch die hohe Eignung qualitativer Erfolgsmaße<sup>1</sup> legen diese Wahl nahe. Im Rahmen der Modellkonzeption wurde deutlich, wie viele exogene Einflussfaktoren, z.B. die persönliche Interaktion, qualitativer Natur sind, aber erfolgsrelevant sein können. Die Verwendung eines qualitativen Erfolgsmaßes begünstigt somit die Ermittlung von Erfolgsfaktoren, bei denen nicht unmittelbar eine ökonomische Erfolgswirkung ersichtlich ist.<sup>2</sup> Folglich sollte auch die Operationalisierung des Erfolges über eine qualitative Erfolgsgröße gemessen werden, die zugleich Validitäts- und Reliabilitätsaspekte berücksichtigt. Nach *Reichert*<sup>3</sup> ist bei der nachfolgenden Bestimmung des Erfolgsindikators folgendes sicherzustellen:

- Das Erfolgsmaß sollte den Erfolg umfassend abbilden.
- Das Erfolgsmaß sollte theoretisch und empirisch fundiert sein.
- Das Erfolgsmaß sollte messbar sein.

Die Identifikation des für die Erreichung des Forschungszieles sinnvollsten Erfolgsindikators stellt gemäß der Forderung von *Reichert* den ersten Schritt der Operationalisierung des Erfolges dar. In der Literatur häufig herangezogene qualitative Erfolgsmaße sind<sup>4</sup>:

- Ansehen eines Unternehmens,
- langfristige Anpassungsfähigkeit,
- Wettbewerbsvorteil,
- Zufriedenheit mit der Zielerreichung,

---

<sup>1</sup> Vgl. Lingenfelder (1990), S. 59.

<sup>2</sup> Vgl. Reichert (2001), S. 38.

<sup>3</sup> Vgl. Reichert (2001), S. 37.

<sup>4</sup> Vgl. Fritz (1990), S. 94 ff.



- strategische Erfolgsposition des Unternehmens,
- globaler Unternehmenserfolg,
- Kundennähe<sup>1</sup>,
- Kundenorientierung<sup>2</sup> und
- Kundenzufriedenheit<sup>3</sup>.

*Lingenfelder* und *Schneider* halten das Erfolgsmaß Kundenzufriedenheit zur Beurteilung des Unternehmenserfolgs für geeignet. Marketing im Sinne einer marktorientierten Führungskonzeption stellt die Probleme und Wünsche derzeitiger und potenzieller Kunden in den Mittelpunkt betrieblicher Überlegungen. Dieser Denkhaltung folgend bildet die Befriedigung der Kundenbedürfnisse die Grundlage für den langfristigen Unternehmenserfolg<sup>4</sup>. Unterstützt wird diese These durch ein modernes Verständnis des Marketing wie bei *Kotler/Bliemel*<sup>5</sup> oder *Simon/Homburg* vorzufinden<sup>6</sup>, die Marketing jeweils als „die Zufriedenstellung von Kundenwünschen“ definieren.

Die Vermarkter des Internet als Werbemedium sehen sich einem hohen Konkurrenzdruck gegenüber.<sup>7</sup> Die Erhaltung und Pflege der Kundenzufriedenheit gewinnt an strategischer Bedeutung und wird als zentrale Zielgröße zur Umsetzung von Kundenorientierung gesehen. Zufriedene Kunden

---

<sup>1</sup> Vgl. Albers/Bauer/Eggert (1988); Homburg (2000).

<sup>2</sup> Vgl. Frese/Noetel (1992).

<sup>3</sup> Vgl. Kaiser (2002); Reichert (2001); Stock (2001); Bauer (2000).

<sup>4</sup> Vgl. Lingenfelder/Schneider (1991), S. 109.

<sup>5</sup> Kotler/Bliemel (2001), S. 4.

<sup>6</sup> Simon/Homburg (2001), S. 17.

<sup>7</sup> Vgl. Kapitel I-1.2.

- nehmen die Leistungen des Vermarkters häufiger und in größerem Umfang in Anspruch,
- entwickeln leichter eine allgemeine Treue zum Vermarkter,
- verursachen oft deutlich geringeren Aufwand in der Betreuung als unzufriedene Kunden,
- empfehlen den Vermarkter gerne weiter und
- weisen eine hohe Toleranz gegenüber Fehlern des Vermarkters auf.<sup>1</sup>

Durch die Wahl des Erfolgsmaßes Kundenzufriedenheit können alle quantitativen und qualitativen Erfolgsdeterminanten als Erfolgsfaktoren identifiziert werden. Die Forderung von *Reichert*, ein Erfolgsmaß müsse den Erfolg umfassend abbilden, ist damit erfüllt. Erfahrungen aus der Unternehmenspraxis zum vorliegenden Untersuchungsgegenstand bestärken die Wahl dieses Erfolgsmaßes.

Die zweite Forderung von *Reichert* ist die theoretische und empirische Fundierung des Erfolgsmaßes. Die zahlreichen Veröffentlichungen aus der Wissenschaft zur Kundenzufriedenheit<sup>2</sup> sowie die häufige Heranziehung der Kundenzufriedenheit als Erfolgsindikator geben einen ersten Hinweis auf deren Verwendbarkeit.<sup>3</sup>

Die theoretische Fundierung kann anhand des Begriffes Kundenzufriedenheit eingeleitet werden. Im Unterschied zu anderen psychologischen Konstrukten der Marketingforschung wie Involvement oder Einstellung, wird der Begriff Zufriedenheit schon von jeher im alltäglichen Sprachgebrauch benutzt und steht für Zustände wie Wohlbefinden, Freude, Genugtuung oder Glück (zu Frieden kommen).<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Homburg/Werner (2000), S. 913.

<sup>2</sup> Vgl. z.B. Homburg/Bucerius (2001); Homburg/Stock (2001); Peter (1999).

<sup>3</sup> Vgl. Reichert (2001), S. 38.

<sup>4</sup> Vgl. Bauer (2000), S. 15; Wahrig (2002), S. 1433.

Bei der Herausbildung von Zufriedenheit kommen sowohl affektive als auch kognitive Elemente zum Tragen. Im Mittelpunkt steht dabei ein Bewertungsprozess, der sich aus einem Vergleich der aktuellen Erfahrung mit einem vom Kunden herangezogenen Standard ergibt.<sup>1</sup> Nach dem Gebrauch eines Produktes oder einer Dienstleistung vergleicht der Kunde seine wahrgenommenen Erfahrungen mit den Erwartungen. Stimmt die Erfahrung (Ist-Leistung) mit der Erwartung (Soll-Leistung) überein oder übertrifft diese sogar, entsteht Kundenzufriedenheit.<sup>2</sup> Dabei stellt Kundenzufriedenheit eine ex-post-Bewertung dar, welche zugleich eine konkrete Erfahrung mit der zu bewertenden Leistung voraussetzt.<sup>3</sup> Es zeigt sich, dass Kundenzufriedenheit ein elementares Ziel des Marketing darstellt und im Rahmen einer empirischen Erhebung zur Identifikation von Erfolgsfaktoren als Erfolgsindikator verwendet werden kann.<sup>4</sup>

Zahlreiche empirische Studien haben die Kundenzufriedenheit als abhängige Variable des Unternehmenserfolges herangezogen<sup>5</sup> und einen direkten positiven Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität gezeigt.<sup>6</sup> Dabei war es in einigen Studien möglich, einen positiven Zusammenhang zur Erhöhung der Profitabilität eines Unternehmens aufzuzeigen. In einer Studie des schwedischen Kundenbarometers konnte nachgewiesen werden, dass bei einer Erhöhung der

---

<sup>1</sup> Vgl. Bauer (2000), S. 16. In der Zufriedenheitsforschung wird dabei vom Confirmation/Disconfirmation (C/D)-Paradigma gesprochen. Vgl. Halstead/Hartman/Schmidt (1994).

<sup>2</sup> Vgl. Homburg/Rudolph (1998a), S. 35; Homburg/Rudolph (1998b), S. 239.

<sup>3</sup> Strauss und Seidel sprechen in diesem Zusammenhang von einem direkten Nachkaufphänomen. Vgl. Strauss/Seidel (1998), S. 204.

<sup>4</sup> Vgl. Lingenfelder/Schneider (1991), S. 109; Reichert (2001), S. 39.

<sup>5</sup> Vgl. Stock (2001); Thomaschewski (2001); McQuarrie (1998).

<sup>6</sup> Die Kundenloyalität umfasst drei Dimensionen: das Wiederkaufverhalten des Kunden im Hinblick auf das gleiche Produkt, das Zusatzkaufverhalten im Hinblick auf weitere Produkte des gleichen Anbieters und das Weiterempfehlungsverhalten des Kunden gegenüber anderen (potentiellen) Kunden. Vgl. Homburg/Bucerius (2001), S. 1 f. und die dort angegebene Literatur.

Kundenzufriedenheit um einen Indexpunkt über einen Zeitraum von fünf Jahren, eine durchschnittliche Steigerung des ROI von über 11 Prozent erzielt werden konnte.<sup>1</sup> Die genannten Beispiele lassen Rückschlüsse auf eine hinreichende empirische Fundierung des Erfolgsmaßes Kundenzufriedenheit zu.

Die dritte Forderung zielt auf die Messbarkeit des Erfolges ab. Nach *Homburg/Rudolph* existieren eine Fülle von Ansätzen zur Messung der Kundenzufriedenheit. In Abbildung 9 sind die verschiedenen Verfahren dargestellt. Wie oben beschrieben, können objektive Verfahren für den vorliegenden Untersuchungsgegenstand nicht herangezogen werden, da quantitative Daten nicht vorliegen. Überdies messen insbesondere Kennzahlen wie Umsatz und Marktwachstum nicht die Kundenzufriedenheit, sondern eine Vielzahl weiterer Faktoren<sup>2</sup>, die den Erfolg zudem nicht umfassend erklären. Bei subjektiven Verfahren werden die vom Kunden subjektiv wahrgenommenen Zufriedenheitswerte ermittelt. Diese unterteilen sich in ereignisorientierte<sup>3</sup> und merkmalsorientierte Verfahren. Letztere kommen im Rahmen dieser Arbeit zum Einsatz und lassen sich wiederum in implizite und explizite Methoden unterteilen. Implizite Methoden umfassen Beschwerdeanalysen und setzen aktives Beschwerdeverhalten der Kunden voraus.<sup>4</sup> Dieses Vorgehen wird jedoch nicht gewählt. Indes kommt eine explizite Methode der Kundenzufriedenheitsermittlung zum Einsatz, indem die Nachfrager von Werbeplätzen, werbetreibende Kunden und Mediaagenturen, direkt nach ihrer ex-

---

<sup>1</sup> Vgl. Anderson/Fornell/Lehmann (1994); Reichert (2001), S. 39 und die dort angegebene Literatur.

<sup>2</sup> Vgl. Homburg/Rudolph (1998a), S. 47.

<sup>3</sup> Zur Theorie der kritischen Ereignisse vgl. Bauer (2000), S. 107 ff.

<sup>4</sup> Zum Beschwerdemanagement vgl. Meffert/Bruhn (2000), S. 324 ff.

post-Zufriedenheit befragt werden.<sup>1</sup> Nach *Homburg/Rudolph* ist diese Methode bei geringer Komplexität einfach zu handhaben, gleichzeitig wird der Anspruch auf Objektivität, Validität und Reliabilität der Untersuchung erfüllt.<sup>2</sup>

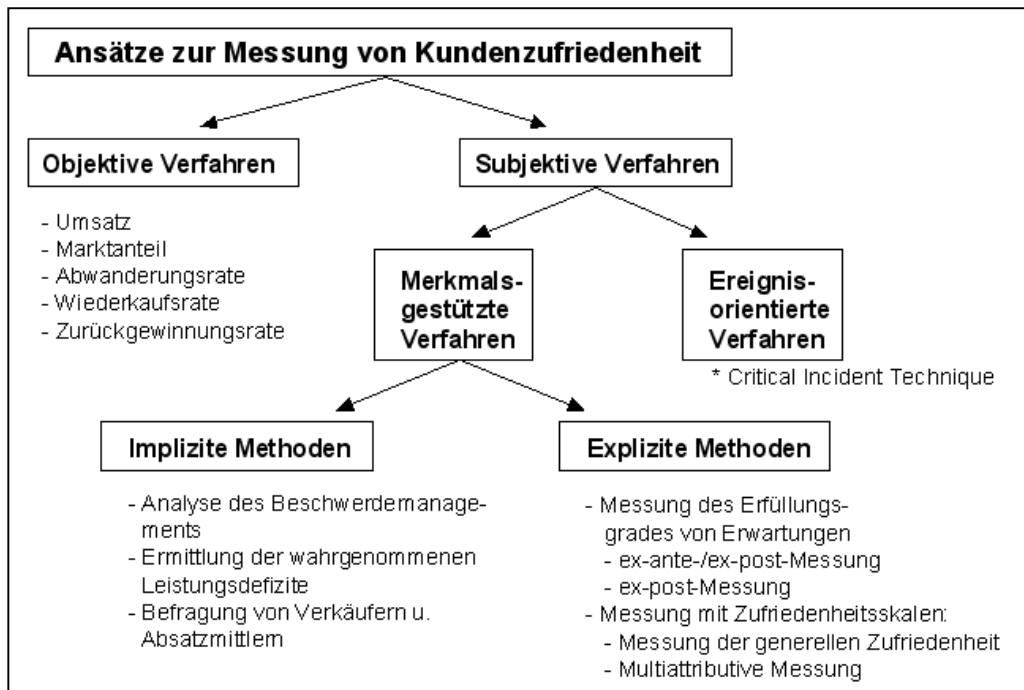


Abbildung 9: Ansätze zur Messung der Kundenzufriedenheit nach *Homburg/Rudolph*

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Konzeptualisierung des Erfolges durch das Erfolgsmaß Kundenzufriedenheit erfolgt. Dieses erfüllt die Forderungen von *Reichert*, indem es den Erfolg umfassend abbildet, theoretisch und empirisch fundiert sowie messbar ist.

<sup>1</sup> Im Fragebogen werden die Probanden gebeten, bei der Beurteilung der unabhängigen Variablen (Erfolgsfaktoren) an „irgendeinen“ Vermarkter zu denken. An einer anderen Stelle im Fragebogen wird dann die abhängige Variable der Zufriedenheit mit diesem Vermarkter abgefragt.

<sup>2</sup> Vgl. Homburg/Rudolph (1998a), S. 50.

Zur Operationalisierung des Konstruktes Kundenzufriedenheit kann auf ein bestehendes Messinstrument zurückgegriffen werden, was einen weiteren Hinweis auf die empirische Fundierung des Erfolgsmaßes gibt. Insgesamt werden fünf Indikatoren herangezogen, die sich in der wissenschaftlichen Literatur bewährt haben. Nach *Bauer/Mäder/Huber* werden dabei folgende Statements durch die Befragten auf einer 7-stufigen Skala erhoben<sup>1</sup>:

- „Mein Anbieter hat meine Erwartungen übertroffen.“
- „Alles in allem bin ich mit meinem Anbieter sehr zufrieden.“
- „Mit diesem Anbieter habe ich die richtige Wahl getroffen.“
- „Mit einem vergleichbaren Konkurrenten wäre ich besser bedient gewesen.“
- „Von diesem Anbieter bin ich ziemlich enttäuscht.“

### **3 Hypothesenformulierung und Operationalisierung**

#### **3.1 Hypothesen zum Branchenwettbewerb**

Wie im Rahmen der Vorstellung der zentralen Leitideen der vorliegenden Untersuchung durch den Rekurs auf unterschiedliche theoretische Ansätze deutlich wurde, kommt der Unternehmensumwelt eine grundsätzliche Bedeutung für das Verhalten der Nachfrager und damit dem Erfolg der Anbieter von Werbeflächen im Internet zu.<sup>2</sup> Nachfolgend soll der Branchenstrukturansatz von Porter durch eine detailliertere Analyse in differenzierende Hypothesen überführt und später einer empirischen Prüfung unterzogen werden.

---

<sup>1</sup> Vgl. Bauer/Mäder/Huber (2000), S. 43; Peter (1997).

<sup>2</sup> Vgl. Kapitel II-1.1.2.

*Porter* geht in seinem Modell von einer starken Beeinflussung der Branchenstruktur durch die Wettbewerbssituation aus. Diese wiederum bestimmt das Gewinnpotenzial einer Branche und damit auch den Erfolg der Unternehmen in der Branche. Nach *Porter* wird die Wettbewerbssituation von fünf Triebkräften des Wettbewerbs determiniert.<sup>1</sup> Es werden jedoch für diese Untersuchung nur zwei als Konstrukte herangezogen. Dies hat einerseits sachlogische Gründe, andererseits ist es dem Verfasser wichtig, nur Variablen, die unmittelbar mit der Vermarktung des Internet als Werbemedium zusammenhängen, zu berücksichtigen. Nicht berücksichtigt wird erstens die Verhandlungsstärke der Lieferanten, da diese in der betrachteten Branche eine nur unwesentliche Rolle spielt und fast alle technischen Infrastrukturen selbst betrieben werden. Ebenfalls aus der empirischen Erhebung ausgeklammert bleiben potentielle neue Konkurrenten, da der Markt für Werbeflächen im Internet durch Kooperationen, Fusionen oder Übernahmen immer weniger Teilnehmer aufweist. Im Vergleich z.B. zum Fernsehmarkt, in dem neben den öffentlich-rechtlichen Sendern nur zwei weitere Vermarkter - ehemalige *Kirch*- und *RTL*-Gruppe - existieren, gibt es immer noch mehr als zehn große Vermarkter. Zukünftig ist folglich eher mit einer Verkleinerung als mit einer Ausweitung der Marktteilnehmer zu rechnen. Drittens bleibt die Verhandlungsstärke der Abnehmer unberücksichtigt. Obwohl diese vor allem durch fallenden Preise evident ist, wird der Tatbestand des Preisverfalls vom Verfasser der Rivalität unter den Branchenteilnehmern zugerechnet. Diese Überlegung beruht auf der hohen Zahl der Marktteilnehmer, die es trotz des insgesamt geringen Marktanteils des Internet als Werbemedium am Werbemarkt gibt. Der Verfasser vertritt die Ansicht, dass die Ursache für den Preisverfall auch aufgrund des in Kapitel I-1.3 beschriebenen Angebotsüberhangs somit auf der Anbieterseite

---

<sup>1</sup> Vgl. Abbildung 5; Porter (1999a), S. 33 ff.

zu finden ist und nicht durch die Verhandlungsmacht der Nachfrager erzeugt wurde.

Das erste Konstrukt, die Rivalität unter den bestehenden Unternehmen, wird durch die Indikatoren intensiver Preiswettbewerb, intensiver Differenzierungswettbewerb, Verdrängung von Wettbewerbern und hohe Rivalität unter den Anbietern operationalisiert. Wie im Kapitel I-1.2 dieser Untersuchung dargestellt, steht der Marktanteil des Internet als Werbemedium gemessen an den Hauptwettbewerbern Fernsehen und Print im Gegensatz zur Nutzung des Mediums. Der relative Misserfolg des Internet als Werbeträger gemessen an Internetnutzung<sup>1</sup> kann u.a. durch die hohe Rivalität zwischen den Marktteilnehmern<sup>2</sup> erklären werden. Dennoch ist diese Marktstruktur für die Nachfrager von Vorteil, da die hohe Wettbewerbsintensität zu geringen Einkaufspreisen für Werbeflächen im Internet geführt hat. Da der Vermarktungserfolg in dieser Arbeit über den Indikator Kundenzufriedenheit gemessen wird, wäre eine geringe Rivalität unter den Marktteilnehmern aus Sicht beider Nachfragergruppen negativ zu beurteilen, da jeder Schritt in Richtung eines Monopolmarktes mit steigenden Preisen verbunden wäre.<sup>3</sup> Demnach können für beide Nachfragergruppen die folgenden Hypothesen abgeleitet werden<sup>4</sup>:

H<sub>U\_Riv</sub>: Je höher die Rivalität unter den Vermarktern von Werbeflächen im Internet ist, desto größer ist der Erfolg in der Vermarktung des Internet als Werbemedium.

---

<sup>1</sup> Vgl. Kapitel I-1.2.

<sup>2</sup> Zu den Marktteilnehmern vgl. Penton Media GmbH (2003).

<sup>3</sup> Finanzielle Erfolgsindikatoren wie ROI oder Gewinn der Vermarkter hätten zu einem entgegengesetzten Zusammenhang geführt.

<sup>4</sup> Zur Hypothesenprüfung in der empirischen Forschung vgl. Hildebrandt (2000), S. 33 ff. Wie in Kapitel I-3.2.3 beschrieben, werden die Hypothesen nachfolgend für beide Nachfragergruppen getrennt entwickelt und aufgestellt. Die Kennzeichnung der Hypothesen für werbetreibende Unternehmen ist H<sub>U</sub>, die der Mediaagenturen beginnen mit H<sub>A</sub>.



H<sub>A\_Riv</sub>: Je höher die Rivalität unter den Vermarktern von Werbeflächen im Internet ist, desto größer ist der Erfolg in der Vermarktung des Internet als Werbemedium.

Als weitere Triebkraft des Modells von *Porter* wird die Bedrohung durch Ersatzprodukte und -dienste berücksichtigt. Diese wurden im Fragebogen<sup>1</sup> durch den Indikator „Sehr große Substitutionsgefahr durch andere Produkte (z.B. SMS- oder Permission-Marketing)“ operationalisiert. In vielen Veröffentlichungen wird seit langem auf die wachsende Bedeutung von Direktmarketingaktivitäten mit responsefähigen Medien wie E-Mail oder SMS hingewiesen.<sup>2</sup> Nach einer Studie des Forschungsunternehmens *Gartner* ersetzen Textnachrichten als SMS zunehmend E-Mails. Demnach nutzen 43 Prozent der Deutschen SMS, während nur 29 Prozent E-Mails verschicken.<sup>3</sup> Zu nennen ist auch das sog. *Permission Marketing*. Dieses Marketinginstrument ist eine auf dem Einverständnis des Empfängers basierende Direktmarketingaktivität, die auf ausdrücklich erwünschten E-Mail Nachrichten fußt und Responseraten von 10 bis 15 Prozent verspricht.<sup>4</sup> Derzeit haben diese neuen Werbeformen jedoch nur einen verschwindend geringen Anteil am Werbemarkt.<sup>5</sup> Zudem stehen diese ebenfalls im Wettbewerb zu klassischen Medien wie TV, Print oder Radio und wurden auch im Rahmen der Exploration durch Tiefeninterviews mit Experten aus der Unternehmenspraxis nicht als potentielle Wettbewerbsprodukte genannt. Aus diesen

---

<sup>1</sup> Vgl. Anhang 3.

<sup>2</sup> Deininger (2002). SMS ist die Abkürzung für Short Message Service.

<sup>3</sup> Vgl. o.V. (2002b), S. 47.

<sup>4</sup> Die Responserate von Bannern liegt zwischen 0,5 und 1 Prozent, die von Werbebriefen bei 1-2 Prozent. Vgl. Schwarz (2002), S. 191.

<sup>5</sup> Der Anteil ist als so gering einzuschätzen, da diese in einer offiziellen Darstellung des Werbemarktes bislang keine Berücksichtigung als Werbeträger gefunden haben. Vgl. ZAW (2003).

Gründen dürfte die Bedrohung durch neue Werbeformen für die Vermarktung des Internet als Werbemedium nicht allzu ausgeprägt sein.

Da sich weder bei den Marketingabteilungen werbetreibender Unternehmen noch bei den Mediaagenturen eine Tendenz zur verstärkten oder regelmäßigen Nutzung dieser Werbeformen abzeichnet, kann für beide befragten Gruppen die zweite Hypothese zur Wettbewerbsintensität identisch formuliert werden:

H<sub>U\_Ers</sub>: Die Bedrohung durch alternative Werbeformen (z.B. SMS-Marketing) hat keinen Einfluss auf den Erfolg in der Vermarktung des Internet als Werbemedium.

H<sub>A\_Ers</sub>: Die Bedrohung durch alternative Werbeformen (z.B. SMS-Marketing) hat keinen Einfluss auf den Erfolg in der Vermarktung des Internet als Werbemedium.

### **3.2 Hypothesen zur Unternehmenssituation**

Im Rahmen des Situativen Ansatzes wird der Unternehmenssituation eine grundsätzliche Bedeutung für das Verhalten der Nachfrager und den Erfolg der Anbieter von Werbeflächen im Internet beigemessen.<sup>1</sup> Unter Rückgriff auf die Übersicht von *Dellmann*<sup>2</sup> wurden bereits vier Themenfelder identifiziert, die in die weitere Betrachtung eingehen sollen. Hierbei handelt es sich um das Geschäftsmodell des Vermarkters, das Image des Werbeträgers bzw. des Vermarkters, das redaktionelle Umfeld der vermarkteten Werbeflächen und die Struktur der Nutzer des Angebotes im Hinblick auf Kennzahlen wie Reichweite und Nutzungsintensität.

---

<sup>1</sup> Vgl. Kapitel II-1.1.2.

<sup>2</sup> Vgl. Abbildung 7 sowie das Untersuchungsmodell in Abbildung 8.

Der erste betrachtete Aspekt zum Bereich der Unternehmenssituation ist der Einfluss des Geschäftsmodells auf den Vermarktungserfolg. Im Hinblick auf die Basisgeschäftsmodelltypologie im Internet wurden die Geschäftstypen Context, Content und Connection als vermarktungsrelevant identifiziert.<sup>1</sup>

Die Suchmaschine *Google* klassifiziert und systematisiert im Internet verfügbare Informationen<sup>2</sup> und ist daher dem Context Geschäftsmodell zuzurechnen. *Google* beantwortet täglich ca. 200 Millionen Suchanfragen und hat weltweit einen Marktanteil von ca. 70 Prozent.<sup>3</sup> Das Erlösmodell von Suchmaschinen basiert zu großen Teilen auf der Vermarktung von Suchbegriffen, d.h. Unternehmen können einen bestimmten Begriff kaufen.<sup>4</sup> Wird dieser durch einen Internetnutzer aufgerufen, erscheint ein Werbemittel des Unternehmens. Da diese Aufrufe nur dann für den Nachfrager kostenpflichtig werden, wenn der Suchbegriff durch den Nutzer angeklickt wird, ist dieses Geschäftsmodell insbesondere für transaktionsorientierte Werbekunden attraktiv und findet daher im Fragebogen Berücksichtigung.

Als weitere Dimension geht die Herkunft des Vermarkters in die Betrachtung der Geschäftsmodelle ein. Die Herkunft beschreibt, ob der Vermarkter z.B. einem reinem Internetunternehmen entstammt oder die Verlängerung eines TV- oder Print-Vermarkters darstellt. In der Regel

---

<sup>1</sup> Vgl. Kapitel I-1.1. Das Geschäftsmodell Commerce ist aus Sicht der Vermarktung von Werbeflächen im Internet irrelevant.

<sup>2</sup> Vgl. Ahlert/Backhaus/Meffert (2001), S. 38.

<sup>3</sup> Vgl. Borst/Panitz (2003), S. 187.

<sup>4</sup> Vgl. Kapitel I-2.1.1.

sind diese Vermarkter dem Geschäftsmodell Content zuzurechnen.<sup>1</sup> Wichtig in diesem Zusammenhang ist die Möglichkeit der Vermarkter, ihren Werbekunden crossmediale Werbekonzepte, also eine Werbeanzeige über mehrere Kanäle, z.B. Print und Online, anzubieten. Gemäß einer Studie der *Bauer Media KG* erzeugt eine mehrkanalige Ansprache im Vergleich zur additiven Wirkung zweier monokanaliger Ansprachen eine höhere Werbeerinnerung und ein prägnanteres Markenbild.<sup>2</sup> Für Werbetreibende erscheinen daher Geschäftsmodelle attraktiv, die eine crossmediale Kampagnenführung unterstützen. Insbesondere Mediaagenturen suchen unter Gesichtspunkten der Effizienz der Mediaplanung nach Vermarktern, die möglichst viele Werbeträger crossmedial in ihrem Portfolio anbieten. Dieses Geschäftsmodell hätte somit möglicherweise positiven Einfluss auf deren Buchungsentscheidung.

Auf der Ebene der Vermarktungsmodelle werden Eigen- und Fremdvermarktung betrachtet.<sup>3</sup> Eigenvermarkter wie *AOL* oder *Freenet* bieten neben der Werbevermarktung auch Zugang zum Internet an (Connection-Geschäftsmodell). Fremdvermarkter bündeln werbetragende Internetangebote, die meist dem Content-Geschäftsmodell zuzuordnen sind.

Aufgrund der produkt- und werbewirkungsbezogenen Sicht der Entscheider werbetreibender Unternehmen erscheint keines der oben genannten Geschäftsmodelle einen positiven oder negativen Einfluss auf die Buchungsentscheidung dieser Nachfragergruppe zu haben.<sup>4</sup> Für die

---

<sup>1</sup> Beispielhaft genannt seien die Internetpräsenz des Nachrichtenmagazins *Der Spiegel* oder die Website des Fernsehsenders *RTL*. Beide Beispielen entsprechen der Beschreibung des Geschäftsmodells Content gemäß Kapitel I-2.1.1.

<sup>2</sup> Vgl. Bauer Media KG (2002), S. 75 ff.

<sup>3</sup> Vgl. Kapitel I-2.1.2.

<sup>4</sup> Zur Unterscheidung der Zielsysteme beider Nachfragergruppen vgl. Abbildung 4.

Erreichung der Marketing- und Kommunikationsziele werbetreibender Unternehmen macht es keinen Unterschied, ob der Vermarkter z.B. ein reiner Online-Anbieter ist oder aus der Fernsehvermarktung stammt. Die Ergebnisse der oben genannten Studie der *Bauer Media* KG weisen zwar auf eine Erhöhung der Werbewirksamkeit bei crossmedialer Kampagnenführung hin, es macht jedoch für die Entscheider in Marketingabteilungen werbetreibender Unternehmen keinen Unterschied, ob die belegten Werbeträger aus der Hand eines oder mehrerer Anbieter stammen, da sich crossmediale Kampagnen auch über die Werbeplätze mehrere Anbieter verteilen können. Daher gilt:

H<sub>U\_GM</sub>: Das Geschäftsmodell eines Werbeträgers hat keinen Einfluss auf den Erfolg in der Vermarktung des Internet als Werbemedium.

Wie beim Geschäftsmodell der crossmedialen Vermarktung im Hinblick auf die Planungseffizienz angedeutet, haben Mediaagenturen möglicherweise eine Präferenz für bestimmte Geschäftsmodelle. Da im Rahmen der Erhebung unterschiedliche Geschäftsmodelle als Indikatoren abgefragt werden, die unter dem Oberbegriff Geschäftsmodell im Fragebogen<sup>1</sup> zusammengefasst sind, ist an dieser Stelle noch unklar, welches Geschäftsmodell die höchste positive oder negative Korrelation mit der Kundenzufriedenheit aufweist. Aus diesem Grund wird bei der später folgenden Hypothesenprüfung zunächst geschaut, bei welchem Geschäftsmodell diese Korrelation am höchsten ist. Danach wird dieses Geschäftsmodell für beide Nachfragergruppen in die Dependenzanalyse der situativen Einflussgrößen mit der Kundenzufriedenheit integriert. Dann wird sich zeigen, ob ein Geschäftsmodell signifikanten Einfluss auf den Vermarktungserfolg hat und welches Vorzeichen dieser Einfluss

---

<sup>1</sup> Vgl. Anhang 3.

aufweist. Aus diesem Grund kann für die Mediaagenturen an dieser Stelle nur ein signifikanter Einfluss des Geschäftsmodells hypothetisch formuliert werden, die Angabe eines bestimmten Vorzeichens ist hingegen noch nicht möglich.

H<sub>A\_GM</sub>: Das Geschäftsmodell eines Werbeträgers hat Einfluss auf den Erfolg in der Vermarktung des Internet als Werbemedium.

Sowohl in Veröffentlichungen zu klassischen Werbeträgern als auch in Studien zum Werbeträger Internet wird das Image des Werbeträgers mehrfach als Erfolgsfaktor genannt.<sup>1</sup> Nach den Ergebnissen einer Studie von *GfK* und *Wirtschaftswoche* üben die Erfolgsdeterminanten der Unternehmenssituation starken Einfluss auf die Planung von Online-Werbeträgern aus. Explizit wird dabei auch das Image des Werbeträgers genannt.<sup>2</sup> Wie aus den Ergebnissen einer Studie von *Desai* und *Keller* zu lesen, wird dem Ingredient Branding ein hoher Erklärungsgehalt bei der Erforschung von Imagetransfers zugemessen.<sup>3</sup> Ingredient Branding ist definiert als die Markenpolitik investierter Verbrauchsgüter wie Rohstoffe, Einsatzstoffe und Teile, die aus Sicht der jeweiligen Zielgruppe einen Markenartikel darstellen.<sup>4</sup> Das bekannteste Beispiel für die Verfolgung einer Strategie des Ingredient Branding ist der Chiphersteller *Intel*. So ist es zwar unmöglich, einen Computer von *Intel* zu erwerben, dennoch hat es *Intel* als Hersteller nur einer Komponente eines Computers geschafft, von Nachfragern wahrgenommen und bevorzugt zu werden.<sup>5</sup> Werden diese Erkenntnisse auf den vorliegenden Untersuchungs-

---

<sup>1</sup> Vgl. Kapitel I-3.2.2.

<sup>2</sup> Vgl. GfK/Wirtschaftswoche (2003), S. 89 und 99.

<sup>3</sup> Vgl. Desai/Keller (2002), S. 73.

<sup>4</sup> Vgl. Freter/Baumgarth (1999), S. 296.

<sup>5</sup> Vgl. Norris (1992), S. 19; Norris (1993), S. 14.

gegenstand übertragen, können die über ein gutes Image verfügenden Vermarkter durch einen Imagetransfer Wettbewerbsvorteile erzielen und als Komponente erfolgreicher Werbung durch die Nachfrager wahrgenommen werden.<sup>1</sup>

Entscheider werbetreibender Unternehmen legen den Fokus auf die Werbewirkung einer Kampagne<sup>2</sup>, welche auch aus der Symbiose von Werbeobjekt und Werbeträger gesteigert werden kann.<sup>3</sup> Somit richten diese ihre Aufmerksamkeit auf das Image des zu belegenden Werbeträgers. Diese Vermutung lässt sich mit der Kongruenzhypothese von *Gardner* und *Levy* begründen. Nach dieser beeinflusst der Grad der Übereinstimmung zwischen dem individuellen Selbstkonzept eines Entscheiders und dem Image eines Angebotes oder einer Marke das Verhalten im Kaufentscheidungsprozess.<sup>4</sup> Eine umfassende Konzeption zur theoretischen Erklärung der Kongruenzhypothese wurde von *Sirgy* vorgestellt. In dieser postuliert der Verfasser, jedes Individuum strebe grundsätzlich danach, eine Übereinstimmung mit dem Stimulusobjekt zu erreichen.<sup>1</sup>

Diese ist im Sinne der Kongruenztheorie nur bei den Entscheidern werbetreibender Unternehmen gegeben, nicht jedoch bei den Mitarbeitern in Mediaagenturen, die ein geringeres Involvement zum beworbenen Produkt oder der angebotenen Dienstleistung aufweisen als z.B. der Produktmanager des werbetreibenden Unternehmens und die bei der

---

<sup>1</sup> Vgl. Bauer/Neumann/Hölzing (2003), S. 8.

<sup>2</sup> Vgl. Abbildung 4.

<sup>3</sup> *Zatloukal* hat den Imagetransfer als kritischen Erfolgsfaktor von Brand- bzw. Line-Extensions identifiziert. Vgl. *Zatloukal* (2002), S. 18.

<sup>4</sup> Vgl. *Gardner/Levy* (1955); *Levy* (1959).

Belegung von Werbeträgern insbesondere tradierte Kennzahlen der Mediaplanung wie Reichweiten oder GRP berücksichtigen.<sup>2</sup> Diese Überlegungen führen zum zweiten Hypothesensystem aus dem Bereich der Unternehmenssituation:

H<sub>U\_Image</sub>: Je besser das Image eines Werbeträgers ist, desto größer ist der Erfolg in der Vermarktung des Internet als Werbemedium.

H<sub>A\_Image</sub>: Das Image eines Werbeträgers hat keinen Einfluss auf den Erfolg in der Vermarktung des Internet als Werbemedium.

Als dritter Aspekt der Unternehmenssituation wird der Einfluss des redaktionellen Umfeldes auf den Erfolg bei der Vermarktung von Werbeflächen im Internet betrachtet. In den in Tabelle 14 aufgeführten Studien wird das redaktionelle Umfeld mehrfach als Erfolgsfaktor aufgeführt.<sup>3</sup> In einer Studie des *Medien Instituts Ludwigshafen*<sup>4</sup> wird die Werbeeffektforschung, die sich mit dem Einfluss von Werbeplatzierung und -umfeld beschäftigt, von 57,6 Prozent der Befragten als sehr wichtig eingeschätzt. In einer empirischen Studie der *Universität Singapur*<sup>5</sup> konnte die Relevanz des redaktionellen Umfeldes für den Werbeerfolg sowohl für High- als auch für Low-Involvement-Produkte bewiesen werden. Kennzahlen wie die Einstellung zu Marke und Werbemittel sowie die Absicht, ein Werbemittel zu klicken bzw. das beworbene Produkt zu kaufen, waren mit der Qualität des redaktionellen Umfeldes positiv korreliert. Wie *AOL Deutschland* durch eine vom *Institut Dr. von Keitz* durchgeführten

---

<sup>1</sup> Vgl. Sirgy (1986), S. 6. und die Ausführungen im Kapitel I-2.2.1.

<sup>2</sup> Vgl. Abbildung 4; Kapitel I -2.1.

<sup>3</sup> Vgl. Tabelle 14.

<sup>4</sup> Vgl. Spanier (1999), S. 142.

<sup>5</sup> Vgl. Shamdassani/Stanaland/Tan (2001), S. 15 ff.



Studie nachweisen kann, hat das redaktionelle Umfeld eines Werbeträgers erheblichen Einfluss auf die Aufmerksamkeitsleistung einer Online-Kampagne, da die werbetreibenden Unternehmen im Umfeld von *AOL* besser beurteilt werden als im Umfeld der Konkurrenz.<sup>1</sup> Positive Transfereffekte werden auch in einer Studie der *Universität Mannheim*<sup>2</sup> nachgewiesen, in der Shopumfelder im Hinblick auf eine Erhöhung des Vertrauens untersucht wurden. In dieser empirischen Arbeit kann die exemplarisch ausgewählte Umgebung bei *AOL*, der *AOL-Shop*, deutlich bessere Ergebnisse im Hinblick auf Kennzahlen wie Kaufabsicht oder Vertrauen erzielen als Shops von fiktiven Wettbewerbern.

Insbesondere die letztgenannte Quelle stellt einen direkten Bezug zu den Kennzahlen der Werbewirkung her, die gemäß Abbildung 4 und den angenommenen Unterschieden zwischen beiden Nachfragergruppen als relevant aus Sicht der Entscheider werbetreibender Unternehmen erachtet werden.<sup>3</sup> Somit wird, analog zu der Argumentation zum Einflusses des Unternehmensimage auf den Vermarktungserfolg, bei Betrachtung des redaktionellen Umfeldes eine hohe Relevanz dieses Konstruktes nur aus Sicht der Entscheider werbetreibender Unternehmen vermutet. Die Mitarbeiter von Mediaagenturen identifizieren sich im Sinne der Kongruenztheorie weniger mit den Produkten ihrer Auftraggeber was zu einer geringeren wahrgenommenen Wichtigkeit des redaktionellen Umfeldes, in dem die Werbekampagne gebucht wird, führen wird. Dies führt zu folgenden Hypothesen:

---

<sup>1</sup> Vgl. AOL Deutschland (2002), S. 58.

<sup>2</sup> Vgl. Bauer/Neumann/Hölzing (2003), S. 19 ff.

<sup>3</sup> Vgl. Abbildung 4.

H<sub>U\_Qual</sub>: Je qualitativ hochwertiger das redaktionelle Umfeld eines Werbeträgers ist, desto größer ist der Erfolg in der Vermarktung des Internet als Werbemedium.

H<sub>A\_Qual</sub>: Das redaktionelle Umfeld hat keinen Einfluss auf den Erfolg in der Vermarktung des Internet als Werbemedium.

Der vierte im Rahmen der Unternehmenssituation zu betrachtende Themenkomplex ist die Nutzerschaft des vermarkteten Internetangebotes. Für die Nachfrager von Werbeflächen ist es bei der Planung der Kampagnen unabdingbar, Kennzahlen wie Nettoreichweiten oder GRP von den Vermarktern zur Verfügung gestellt zu bekommen, durch die erst eine genaue Mediaplanung und Zielgruppenansprache möglich wird.<sup>1</sup> Wie in Tabelle 13 dargestellt, existieren dabei unterschiedliche Messansätze, die derzeit noch nicht den Standards klassischer Werbeträger genügen. Insbesondere Mediaagenturen haben jedoch eine hohe Affinität zu quantitativen Kennzahlen der Mediaplanung, da diese Zahlen eine wesentliche Grundlage ihrer täglichen Arbeit darstellen.<sup>2</sup> In den werbetreibenden Unternehmen wird die konkrete Mediaplanung hingegen selten vorgenommen, daher sind diese Aspekte von geringer Relevanz als für die dieses Geschäft nahezu ausschließlich betreibenden Mediaagenturen. Somit lassen sich folgende Hypothesen aufstellen:

H<sub>U\_Kennz</sub>: Das Angebot von Kennzahlen der Mediaplanung für die angebotenen Werbeflächen hat keinen Einfluss auf den Erfolg in der Vermarktung des Internet als Werbemedium.

---

<sup>1</sup> Vgl. Kapitel I-3.1.

<sup>2</sup> Vgl. Abbildung 4; Kapitel I-2.2.2.

H<sub>A\_Kennz</sub>: Das Angebot von Kennzahlen der Mediaplanung für die angebotenen Werbeflächen hat positiven Einfluss auf den Erfolg in der Vermarktung des Internet als Werbemedium.

Eine zweiter Aspekt zur Nutzerschaft ist die gemessene Nutzungsintensität der werbetragenden Internetangebote durch die Internetnutzer. Eine hohe Verweildauer könnte ein Erfolgsfaktor für die Vermarktung des Internet als Werbemedium sein. Aus einer von *Trinkaus & Burkhardt* im Jahr 2000 durchgeführten Studie wurden die Werbeeinnahmen der größten deutschen Internetportale prognostiziert.<sup>1</sup> Mit 17,2 bzw. 15,6 Prozent Marktanteil belegen dabei *AOL* und *T-Online* die ersten Plätze. Im gleichen Zeitraum waren diese Angebote auch bei der Nutzungsintensität mit 963 bzw. 462 Minuten Nutzung pro Monat weit führend.<sup>2</sup>

Theoretischer Hintergrund ist die sogenannte Flow-Theorie. Flow bezeichnet jenen Zustand, bei dem eine Person sehr stark mit einer Sache beschäftigt ist und alles andere um sich herum vergisst.<sup>3</sup> Kennzeichnend dabei ist die optimale Erfahrung eines geordneten, harmonischen Bewusstseins, d.h. alle Gedanken, Gefühle und Sinne sind widerspruchsfrei auf dasselbe Ziel gerichtet.<sup>4</sup> Der Flow-Effekt, beschrieben als „Versunkenheit in ein spezielles Erlebnis“, hat ein hohes Aktivierungspotenzial des Internetnutzers im Hinblick auf die Aufnahme von Werbebotschaften zur Folge. Die in Abbildung 3 dargestellten Nutzungsverfassungen bestätigen diese Vermutung, da vier der identifizier-

---

<sup>1</sup> Vgl. *Trinkaus & Burkhardt* (2001), S. 5f.; *Zimmer* (2001), S. 303.

<sup>2</sup> Vgl. *Media Metrix* (2000). Das *Media Metrix* Panel wurde im Mai 2002 aufgrund der Übernahme durch den Wettbewerber *Nielsen Netratings* eingestellt und in der ursprünglichen Form nicht fortgeführt.

<sup>3</sup> Vgl. *Csikszentmihalyi* (1993), S. 64; *Bauer* (2001), S. 67.

<sup>4</sup> Vgl. *Bauer/Grether/Borrmann* (1999), S. 8.

ten Nutzungsverfassungen die Offenheit für die Angebots- und Themenvielfalt des Internet, also auch Werbung, begünstigen.<sup>1</sup>

Nachfragern von Werbeflächen im Internet hilft die Flow-Theorie zwar bei der grundsätzlichen Entscheidung für das Internet als Werbemedium, eine Schlussfolgerung bezüglich der Vorziehenswürdigkeit einzelner Vermarkter aufgrund der hohen Nutzungsintensität auf den vermarkteten Seiten kann jedoch nicht vorgenommen werden, da inzwischen aufgrund der geringen Nachfrage keine aktuellen Zahlen zur Nutzungsintensität erhoben werden. Das Panel von *Media Metrix* wurde ab dem Jahr 2001 eingestellt. Daher wird ein nicht vorhandenes Interesse an dieser Thematik gleichermaßen für beide Nachfragergruppen unterstellt und folgende Hypothesen formuliert:

H<sub>U\_Nuint</sub>: Die Nutzungsintensität der Nutzer auf den vermarkteten Internetseiten hat keinen Einfluss auf den Erfolg in der Vermarktung des Internet als Werbemedium.

H<sub>A\_Nuint</sub>: Die Nutzungsintensität der Nutzer auf den vermarkteten Internetseiten hat keinen Einfluss auf den Erfolg in der Vermarktung des Internet als Werbemedium.

### **3.3 Hypothesen zum Unternehmensverhalten**

#### **3.3.1 Unternehmensressourcen**

Im Rahmen der Vorstellung der zentralen Leitideen der vorliegenden Untersuchung wurde bei Betrachtung des Ressourcenorientierten Ansatzes deutlich, dass den Unternehmensressourcen eine grundsätzliche Bedeutung für das Verhalten der Nachfrager und den Erfolg der Anbie-

---

<sup>1</sup> Vgl. Kapitel I-2.3.2.

ter von Werbeflächen im Internet zukommt.<sup>1</sup> Die gemäß der Erweiterung des klassischen Marketingmix nach *Magrath* genannten Ressourcen wie Personal, Prozesse und Ausstattung gehören zu den in der Vergangenheit aufgebauten Potenzialen, die nur mittelfristig verändert werden können. In Abgrenzung zu den Faktoren der Unternehmenssituation, die nur langfristig verändert werden können, besteht für deren Gestaltung dennoch ein erhöhter Entscheidungsspielraum.

Unzweifelhaft kommt dem Personal im Business-to-Business-Marketing eine zentrale Rolle zu. Der Vermarkter muss die personellen Voraussetzungen schaffen, um die Markt- und Kundenorientierung zu gewährleisten. Um so erstaunlicher ist es, Hinweise auf personelle Ressourcen eines Vermarkters als potenzieller Erfolgsfaktor nur in wenigen der in Kapitel I-3.2.2 aufgelisteten Studien zu finden, obwohl gemäß der Charakteristika von Vermarktungsprozessen im Business-to-Business-Bereich nach *Backhaus* fast ausschließlich personelle Aspekte genannt sind.<sup>2</sup> Die Studie von *Bauer* und *Neumann* nimmt die personellen Ressourcen explizit in die Analyse auf.<sup>3</sup> Durch ein Conjoint-Design konnte der Wunsch der Werbetreibenden nach umfassender Beratung und Betreuung identifiziert werden. Der Grund für die ansonsten kaum vorhandene Nennung dieses Faktors als potenziellen Erfolgsfaktor kann mit dem diffusen Berufsbild des Anzeigenverkäufers erklärt werden. Er operiert in Richtung des Kunden und in Richtung seines Vorgesetzten sowie in Richtung des Innendienstes und der Produktion. Mithin ist er

---

<sup>1</sup> Vgl. Kapitel II-1.1.3.

<sup>2</sup> Vgl. Tabelle 15.

<sup>3</sup> Vgl. Bauer/Neumann (2002).

„eine Mischung aus einer Miniwerbeagentur, einem Kaltakquisiteur, einem Kontakter und einem Handelsvertreter“.<sup>1</sup>

Der Verkäufer von Werbeplätzen ist ein zentraler Baustein im Erlösmodell jedes Medienunternehmens. Aus diesem Grund ist der Verkaufsakt häufig Untersuchungsgegenstand in der wissenschaftlichen Forschung.<sup>2</sup> Allerdings kann ein Verkaufsgespräch mit seinen jeweiligen situativen Kontextvariablen, methodisch, z.B. als Experiment, nur unzureichend nachgestellt werden. Auch in der Theorie zum organisationalen Beschaffungsverhalten, zu dem auch der Einkauf von Werbeplätzen zu zählen ist, gibt es eine Vielzahl von Modellen, deren Inhalt die Strukturierung der Frage ist, welche Personen bzw. Personengruppen an einer Kaufentscheidung beteiligt sind.<sup>3</sup> Beispielhaft genannt seien das Rollenkonzept von *Webster* und *Wind*<sup>4</sup> und das Promotoren-Opponenten-Modell von *Witte*<sup>5</sup>. Der Aufsatz von *McQuarrie* „Der Beitrag von Kundenbesuchen zur Kundenzufriedenheit“<sup>6</sup> zeigt, wie sehr das persönliche Verhältnis zum Kunden als Zufriedenheit stiftend und damit den Vertriebserfolg fördernd angesehen werden kann. Dieser Argumentation folgend werden sowohl die weichen Faktoren der zwischenmenschlichen Kommunikation als auch die konkreter beschreibbaren Faktoren der Betreuung des Kunden als Erfolgspotenziale berücksichtigt. Beide Konstrukte fanden in der Exploration zum Untersuchungsgegenstand im Rahmen der Gespräche mit Experten aus der Unternehmenspraxis viel-

---

<sup>1</sup> von Brockdorff (2000), S. 9.

<sup>2</sup> Vgl. Tabelle 15. Beispielhaft erwähnt sei die Arbeit von Tebbe (2000).

<sup>3</sup> Vgl. Backhaus (2003), S. 67.

<sup>4</sup> Vgl. Webster/Wind (1972).

<sup>5</sup> Vgl. Witte (1976).

<sup>6</sup> McQuarrie (1998).

fältige Erwähnung.<sup>1</sup> Sie stellen für beide Nachfragergruppen wichtige und grundsätzliche Notwendigkeiten für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit den Online-Vermarktern dar. Daher werden nachfolgend für beide Nachfragergruppen die Hypothesen identisch formuliert. Die beiden ersten Hypothesenpaare zum Einfluss der Unternehmensressourcen lauten somit:

H<sub>U\_Persko</sub>: Je besser der persönliche Kontakt zu den Mitarbeitern des Vermarkters empfunden wird, desto größer ist der Erfolg in der Vermarktung des Internet als Werbemedium.

H<sub>A\_Persko</sub>: Je besser der persönliche Kontakt zu den Mitarbeitern des Vermarkters empfunden wird, desto größer ist der Erfolg in der Vermarktung des Internet als Werbemedium.

H<sub>U\_Betreu</sub>: Je besser die Betreuung durch die Mitarbeiter des Vermarkters empfunden wird, desto größer ist der Erfolg in der Vermarktung des Internet als Werbemedium.

H<sub>A\_Betreu</sub>: Je besser die Betreuung durch die Mitarbeiter des Vermarkters empfunden wird, desto größer ist der Erfolg in der Vermarktung des Internet als Werbemedium.

Wie die Personalpolitik wird auch die Prozesspolitik kaum in den in Kapitel I-3.2.2 aufgelisteten Studien genannt.<sup>2</sup> Möglicherweise wird eine optimale Prozesspolitik aus Kundensicht vorausgesetzt und erst dann als relevant wahrgenommen, wenn es in diesem Bereich zu Hindernissen kommt.<sup>3</sup> Der Vermarkter muss die prozessualen Voraussetzungen

---

<sup>1</sup> Vgl. Kapitel II-2.1.1.

<sup>2</sup> Allein der Aufsatz von *Rominski* greift das Prozessthema auf. Vgl. *Rominski* (1997).

<sup>3</sup> Die Aufdeckung der Themenbereiche Personal und Prozesse gelang dem Verfasser erst durch die Hinzuziehung der Repertory-Grid-Methode bei den Tiefeninterviews mit Branchenexperten.

schaffen, um den hohen Flexibilitätsanforderungen genügen zu können.<sup>1</sup> Beispielsweise treffen Aufträge für Werbeschaltungen oder die dazugehörigen Werbemittel oftmals erst „in letzter Minute“ ein. Ebenso häufig äußern Kunden kurzfristig Sonderwünsche bei der Platzierung oder liefern fehlerhafte Werbemittel an.<sup>2</sup> Um den Kunden zufrieden stellen zu können, ist es wichtig, flexible Prozesse für die Werbemitteldisposition zu installieren, die diesen Anforderungen gerecht werden. Die Kombination aus sinkenden Werbebudgets und wachsendem Inventar an Werbeflächen lässt dem Konstrukt der *Flexibilität* eine große Bedeutung zukommen. Um die Wünsche der Kunden zu erfüllen, muss Flexibilität in der Disposition der Werbemittel entlang aller an der Wertschöpfung teilnehmenden Abteilungen gewährleistet sein.<sup>3</sup> Wie bei den Hypothesen zur Betreuung und den persönlichen Kontakten ausgeführt, liegt auch bei der Werbemitteldisposition die Vermutung nahe, dass diese eine für beide Nachfragergruppen wichtige und grundsätzliche Notwendigkeiten für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit den Online-Vermarktern darstellt. Daher wird für beide Nachfragergruppen die nachfolgende Hypothese identisch formuliert.

H<sub>U\_Dispo</sub>: Je flexibler die Disposition der Werbemittel der Werbekunden ist, desto größer ist der Erfolg in der Vermarktung des Internet als Werbemedium.

H<sub>A\_Dispo</sub>: Je flexibler die Disposition der Werbemittel der Werbekunden ist, desto größer ist der Erfolg in der Vermarktung des Internet als Werbemedium.

---

<sup>1</sup> Vgl. Meffert (2000a), S. 1065.

<sup>2</sup> Vgl. von Brockdorff (2000), S. 9.

<sup>3</sup> Vgl. Zhang/Vonderembse/Lim (2002), S. 561; Aggerwal (1997), S. 26.



Eine potenzieller Erfolgsfaktor aus dem Bereich der Ausstattungspolitik (physical facilities) eines Online-Vermarkters stellt die Leistungsfähigkeit der Werbemittelauslieferung bei Kampagnen im Internet dar, die eine spezifische technische Ausstattung der Vermarkter voraussetzt. Das Internet bietet der Werbebranche eine Vielzahl neuer Darstellungsmöglichkeiten für ihre Produkte oder Dienstleistungen. Die technische Auslieferung der Werbemittel wird über AdServer durchgeführt.<sup>1</sup> Diese ermöglichen ein einheitliches Kampagnen-Management, indem durch sie alle Phasen einer Kampagne gesteuert werden, wie Buchung, Schaltung, Resonanzauswertung und Abrechnung. Insgesamt gibt es ca. zehn Anbieter für AdServer-Lösungen und eine Vielzahl von Eigenlösungen der Werbevermarkter. Diese Lösungsvielfalt hat zahlreiche Probleme für die Branche aufgeworfen, da eine einheitliche Definition von Standards stark erschwert wurde. Es gibt z.B. weder einheitliche Auswertungsmaßstäbe noch plattformübergreifende Verfahren zur Einbuchung von Werbemitteln.<sup>2</sup> Alle Mediaagenturen für den Online-Markt verfügen über einen eigenen *AdServer* und haben Mitarbeiter eingestellt, die ausschließlich diese Technik pflegen und bedienen. Es gibt hingegen kein werbetreibendes Unternehmen mit einem eigenen Ad-Server. Die Mitarbeiter stammen in der Regel aus dem Marketing- und Vertriebsbereich und besitzen daher nur ein geringes Verständnis für diese Technik. Daher lassen sie sich im Hinblick auf die Funktionsfähigkeit der Technik vollständig durch den Vermarkter beraten. Somit stellt diese Kombination aus Hard- und Software nur für die Mediaagenturen<sup>3</sup> ein zentrales Element der Werbeschaltung im Internet dar und sind für diese Nachfragergruppe ein potenzieller Erfolgsfaktor:

---

<sup>1</sup> Vgl. Kapitel I-2.2.2.

<sup>2</sup> Vgl. o.V. (2001a), S. 15.

<sup>3</sup> Vgl. dazu die Ausführungen zur Agentur *pilot 1/0* in Kapitel I-2.2.2.

H<sub>U\_Leifae</sub>: Die Leistungsfähigkeit der *AdServer*-Systeme bei der Auslieferung der Werbemittel hat keinen Einfluss auf den Erfolg in der Vermarktung des Internet als Werbemedium.

H<sub>A\_Leifae</sub>: Je höher die Leistungsfähigkeit der *AdServer*-Systeme bei der Auslieferung der Werbemittel ist, desto größer ist der Erfolg in der Vermarktung des Internet als Werbemedium.

Im Rahmen des Pre-Test unter Zuhilfenahme der Repertory-Grid-Methode<sup>1</sup>, die auf die Ermittlung der für die Kaufentscheidung eines Individuums bedeutsamen Produkteigenschaften abzielt<sup>2</sup>, wurden Tiefeninterviews mit Experten durchgeführt, um mögliche Erfolgsfaktoren zu identifizieren. In drei Fällen wurde dabei im gleichen Wortlaut eine übergreifende Einschätzung der Ressourcen der Vermarkter genannt, die auf die Prozess-, die Ausstattungs- und auf die Personalpolitik zutrifft. Das Statement lautete: „Der Vermarkter x ist gut aufgestellt“. Gemeint ist damit, dass die Vermarkter ihre Hardware zur Erstellung von Leistungen sowie ihre administrativen Prozesse in Einklang mit ihren personellen Ressourcen gebracht haben. Nur so kann gewährleistet werden, dass ein Vermarkter in der Wahrnehmung des Kunden als „gut aufgestellt“ wahrgenommen wird. Die häufige wortgleiche Nennung dieses potenziellen Erfolgsfaktors hat den Verfasser dazu veranlasst, diese generelle qualitative Einschätzung in den Fragebogen zu übernehmen, auch wenn dieses Konstrukt inhaltliche Ähnlichkeit mit den vorgenannten Erfolgsdeterminanten der Unternehmensressourcen aufweist.<sup>3</sup> Wie bei den bereits aufgestellten Hypothesen zu den Unternehmensressourcen wird

---

<sup>1</sup> Vgl. Kapitel II-2.1.1.

<sup>2</sup> Zum Vorgehen in dieser Arbeit vgl. Kapitel II-2.1.1.

<sup>3</sup> Die Befragten konnten sich zu diesem Punkt nur sehr unklar ausdrücken. Interpretierbar war nur die Nähe zu Personal-, Prozess- und Ausstattungsthemen.

auch bei dieser Hypothese angenommen, dass für beide Nachfragergruppen das Konstrukt gleich relevant ist. Die letzte Hypothese für den Komplex der Unternehmensressourcen lautet somit:

H<sub>U\_Gut</sub>auf: Je positiver Vermarkter als „gut aufgestellt“ wahrgenommen wird, desto größer ist der Erfolg in der Vermarktung des Internet als Werbemedium.

H<sub>A\_Gut</sub>auf: Je positiver Vermarkter als „gut aufgestellt“ wahrgenommen wird, desto größer ist der Erfolg in der Vermarktung des Internet als Werbemedium.

### 3.3.2 Problemlösungsverhalten des Management

Wie im Rahmen der Vorstellung der zentralen Leitideen der vorliegenden Untersuchung bei Betrachtung des Entscheidungsorientierten Ansatz deutlich wurde, kommen Managemententscheidungen eine hohe Relevanz für das Verhalten der Nachfrager und den Erfolg der Anbieter von Werbeflächen im Internet zu.<sup>1</sup> Zu den unter die Managemententscheidungen zusammenzufassenden Faktoren zählen jene Themen, die, in Abgrenzung zu den Unternehmensressourcen, durch eine kurzfristige Entscheidung verändert werden können. An die Struktur des Marketingmix nach *McCarthy* angelehnt<sup>2</sup>, gehören hierzu die Produkt-, die Preis- und die Kommunikationspolitik.

Zur Produktpolitik zählen primär die vom Vermarkter angebotenen und buchbaren Werbemittel. Knapp zehn Jahre nachdem der erste Werbebanner auf der Internetseite *hotwired.com* geschaltet wurde<sup>3</sup>, haben sich

---

<sup>1</sup> Vgl. Kapitel II-1.1.4.

<sup>2</sup> Vgl. Kapitel II-2.1.2.

<sup>3</sup> Vgl. Randelfinger (2002).

einige Werbemittel als Standard etabliert. Dies sind einerseits Banner, Skyscraper und Popups, andererseits aber auch Gewinnspiele und Microsites.<sup>1</sup> Etabliert haben sich auch tiefe Integrationen in das redaktionelle Umfeld des Werbetreibenden. So ist es mittlerweile üblich, dass Anbieter von Reisen und Flügen ihre stets aktualisierten Angebote in einem fest dafür vorgesehenen Bereich auf der Internetpräsenz des vermarkten Angebotes einstellen.<sup>2</sup> Von dort wird direkt in die Buchungseingabe beim Reiseanbieter verlinkt. Die genannten Werbeformen sind mittlerweile im Online-Werbemarkt alltäglich und werden von jedem Vermarkter angeboten. Somit ist für beide Nachfragergruppen ein geringes Interesse am Standardwerbemittelangebot der Vermarkter zu vermuten, welches demzufolge keinen buchungsentscheidenden Ausschlag geben kann. Die ersten Hypothesen zur Produktpolitik lauten somit:

H<sub>U\_SWerfo</sub>: Das Angebot von Standardwerbeformen hat keinen Einfluss auf den Erfolg in der Vermarktung des Internet als Werbemedium.

H<sub>A\_SWerfo</sub>: Das Angebot von Standardwerbeformen hat keinen Einfluss auf den Erfolg in der Vermarktung des Internet als Werbemedium.

Neben den beschriebenen Standardwerbeformen bringt der Online-Werbemarkt immer wieder neue und innovative Werbeformen hervor, bei denen es abzuwarten bleibt, ob diese sich als Standard etablieren können.<sup>3</sup> Insbesondere die zunehmende Diffusion breitbandiger DSL<sup>4</sup>-Anschlüsse bietet gute Voraussetzung, die Internetnutzer mit immer

---

<sup>1</sup> Vgl. Kapitel I-2.1.2; Anhang 1. Eine Übersicht der im Internet verwendeten Werbemittel findet sich bei Stolpmann (2001); VDZ (2002), S. 12 ff. sowie o.V. (2001b).

<sup>2</sup> Zur Darstellung einer Tool-Integration vgl. Anhang 1.

<sup>3</sup> Vgl. Kapitel I-2.1.2; Vgl. Anhang 1 für Bildschirmfotos von innovativen Werbeformen.

<sup>4</sup> DSL ist die Abkürzung für Digital Subscriber Line. Durch die höhere Bandbreite können auch die eingesetzten Werbemittel umfangreicher werden. Banner erfahren bei maximal 18 Kilobyte eine Begrenzung, während sogenannte Floating Ads bis zu 100 Kilobyte aufweisen können.

kreativeren Werbebotschaften zu erreichen.<sup>1</sup> Das Handelsunternehmen *Karstadt Quelle* AG schaltete z.B. ein sogenanntes Fullsize-Superstitial<sup>2</sup>, das einige Sekunden den kompletten Bildschirm ausfüllt.<sup>3</sup>

Die Auslieferung dieser Werbemittel ist durch eine hohe technische Komplexität gekennzeichnet, die nur von den Unternehmen beherrscht wird, welche die entsprechende Ausstattung und das nötige Wissen besitzen. In Analogie zur Hypothese der technischen Infrastruktur<sup>4</sup> handelt es sich dabei um die Mediaagenturen. Folglich sind diese besonders an innovativen Werbemitteln interessiert<sup>5</sup>, während Entscheider in den Marketingabteilungen werbetreibender Unternehmen innovativen Werbeformen vermutlich gelassener gegenüberstehen. Ihnen ist nicht die Sicht des technisch Machbaren zu eigen, sondern der Wunsch nach einer optimalen Platzierung des angebotenen Produktes oder der zu vertreibenden Dienstleistung und der daraus folgenden Werbewirkung.<sup>6</sup> Folgende Hypothesen werden daher abgeleitet:

H<sub>U\_InWerfo</sub>: Das Angebot innovativer Werbeformen hat keinen Einfluss auf den Erfolg in der Vermarktung des Internet als Werbemedium.

H<sub>A\_InWwerfo</sub>: Das Angebot innovativer Werbeformen hat einen positiven Einfluss auf den Erfolg in der Vermarktung des Internet als Werbemedium.

---

<sup>1</sup> Vgl. o.V. (2003e), S. 41.

<sup>2</sup> Diese Werbeform lädt im Hintergrund während sich ein Nutzer auf einer bestimmten Internetseite aufhält. Erst wenn der Nutzer diese Seite verlassen will, wird das Werbemittel eingeblendet. Der Nutzer wird somit zwar gezielt angesprochen, aber nicht unmittelbar nach dem Seitenaufruf durch Werbung unterbrochen.

<sup>3</sup> Vgl. Jahnke (2003), S. 36. Zu den Sonderwerbeformen vgl. Anhang 1.

<sup>4</sup> Vgl. dazu die Hypothesen zur Leistungsfähigkeit der AdServer-Systeme.

<sup>5</sup> Vgl. dazu die Ausführungen zur Agentur *pilot 1/0* in Kapitel I-2.2.2.

<sup>6</sup> Vgl. Abbildung 4.

Im Internet lassen sich durch individuell auf die Bedürfnisse der Werbetreibenden zugeschnittene Konzepte neben einer hohen Anzahl (Reichweite) auch besonders intensive Kontakte (Reichhaltigkeit)<sup>1</sup> zu potenziellen Kunden herstellen.<sup>2</sup> Eine klassische TV-Kampagne von *Sony* für einen Fernseher enthielt am Ende des Werbespots den Schriftzug: „Gewinnen Sie ihr Wega Theatre. Im Fachhandel oder bei [www.aol.de](http://www.aol.de).“ Bei *AOL* fand der interessierte Nutzer ein Gewinnspiel zu diesem Gerät, welches über den gesamten *AOL*-Dienst verteilt war. Während dieser Kampagne gab es allein über *AOL* 150.000 Produktanfragen, zugleich war das Produkt mehrere Wochen die Nummer 1 der Suchbegriffe in der Produktsuche im *AOL*-Shop.<sup>3</sup>

Ein weiteres Beispiel ist die umfangreiche Kooperation zwischen dem Automobilhersteller *Opel* mit *AOL* Deutschland. *AOL*-Nutzer haben dadurch exklusiven Zugriff auf einen sogenannten „Car-Configurator“, um ihr persönliches *Opel*-Modell zusammenzustellen.<sup>4</sup> Vor dem Hintergrund rückläufiger Umsätze durch Standardwerbeformen<sup>5</sup> wird durch diese Beispiele deutlich, wie wichtig Innovation und Kreativität auf Seiten der Anbieter von Werbeflächen im Internet sind.<sup>6</sup>

Aus Sicht der Mediaagenturen erscheinen individuelle Konzepte zunächst weniger relevant, da die über Mediaagenturen platzierten Buchungen gewöhnlich keinen längeren Buchungszeitraum als acht Wo-

---

<sup>1</sup> Zu den Begriffen Reichweite und Reichhaltigkeit vgl. Kapitel I-2.1.3.

<sup>2</sup> Vgl. Rösger/Hartung (2003), S. 257.

<sup>3</sup> Vgl. Rösger/Hartung (2003), S. 258 f.; o.V. (2002c), S. 35.

<sup>4</sup> Vgl. o.V. (2001a). Ein Beispiel für eine tiefe Integration ist in Anhang 1 dargestellt.

<sup>5</sup> Der Anteil der Umsätze durch Standardwerbeformen geht seit einigen Jahren sukzessive zurück. Vgl. o.V. (2001d), S. 12 f.

<sup>6</sup> Vgl. Forster (2002b), S. 55.

chen betragen und daher nicht der Konzeptqualität oder dem Konzeptumfang, den werbetreibende Unternehmen bei langfristigen Kooperationen nachfragen, bedürfen. Allerdings ist es aus Sicht einer Mediaagentur, die sich als Berater der werbetreibenden Unternehmen versteht, vorteilhaft, wenn Vermarkter über konzeptionelle Qualitäten verfügen. Mediaagenturen können dies zwar als Eindringen in ihre Wertschöpfungsaktivitäten auffassen, haben allerdings somit auch die Möglichkeit, sich durch die Konzepte der Vermarkter bei ihrem Kunden als Dienstleister mit qualitativ hochwertiger Arbeit zu positionieren. Wie in Kapitel I-2.2.2 beschrieben, stehen die Agenturen im derzeitigen Werbemarkt unter einem hohen Kostendruck, da sich die Werbetreibenden durch den existierenden Käufermarkt in einer guten Verhandlungsposition befinden und der Agentur folglich nur geringe Provisionen für deren Dienstleistungen zugestehen müssen. Die Agentur ist daher ihrerseits gezwungen, die Kosten der Kundenbetreuung für die Kerndienstleistungen aufzuwenden und nicht für kreative Werbekonzepte. Auch unter Kostenaspekten erscheint es somit vorteilhaft, die Konzepthoheit beim Vermarkter zu belassen und sich seiner Konzepte zu bedienen.

Für die Entscheider in werbetreibenden Unternehmen gibt es weder Anhaltspunkte für noch gegen die Relevanz individueller Konzepte für den Erfolg in der Vermarktung des Internet als Werbemedium. Aus diesem Grund wird für diese Nachfragergruppe zunächst kein Einfluss dieses Konstruktes auf den Vermarktungserfolg angenommen. Folgende Hypothesen werden daher abgeleitet.

$H_{U\_Konz}$ : Das Angebot von individuellen Konzepte hat keinen Einfluss auf die Vermarktung des Internet als Werbemedium.

$H_{A\_Konz}$ : Das Angebot von individuellen Konzepte hat einen positiven Einfluss auf die Vermarktung des Internet als Werbemedium.

Als Teil des angebotenen Produktes sieht der Verfasser ferner die Vertragsabwicklung der Kampagnenbuchung an.<sup>1</sup> Die Ausfertigung umfangreicher Vertragswerke, insbesondere bei großen Kooperationen, ist in der Unternehmenspraxis weit verbreitet. Vor allem längerfristigen Kooperationen gehen umfangreiche Vertragsverhandlungen voraus. Hintergrund ist die generelle Risikobereitschaft bzw. das wahrgenommene Risiko<sup>2</sup> der verhandelnden Personen oder Organisationen, welches es zu reduzieren gilt. *Homburg/Giering/Hentschel* subsumieren dem wahrgenommenen Risiko vier Teilrisiken. Hierzu zählen das ökonomische, das technisch-funktionale, das individual-psychische und das soziale Risiko.<sup>3</sup> In dem noch jungen Markt für Online-Werbung erscheint das wahrgenommene Risiko aus Nachfragersicht sehr hoch. Werbetreibende Unternehmen sind unsicher über die im Internet angebotenen Werbemöglichkeiten. Bei Mediaagenturen beruht das gesamte Geschäftsmodell auf vertraglich festgelegten Provisionen. Beide Parteien werden daher ein im Hinblick auf die Vertragsgestaltung unkompliziertes Entgegenkommen der Vermarkter positiv aufnehmen und „hemdsärmelige“ Vertragsgestaltungen honorieren. Demzufolge lauten die nächsten und letzten Hypothesen aus dem Bereich Produkt:

H<sub>U\_Vertrag</sub>: Die unkomplizierte Handhabung von Vertragsangelegenheiten hat einen positiven Einfluss auf den Erfolg in der Vermarktung des Internet als Werbemedium.

---

<sup>1</sup> Grundsätzlich hätte dieser Komplex auch dem Bereich der Prozesse zugerechnet werden können. Da das Verhalten in vertraglichen Fragen jedoch kurzfristig änderbar ist werden diese dem Managementverhalten zugerechnet.

<sup>2</sup> Zur Unterscheidung der Risikobereitschaft und dem wahrgenommenen Risiko vgl. Meffert (2000a), S. 124.

<sup>3</sup> Vgl. Homburg/Giering/Hentschel (1998), S. 11.



H<sub>A\_Vertrag</sub>: Die unkomplizierte Handhabung von Vertragsangelegenheiten hat einen positiven Einfluss auf den Erfolg in der Vermarktung des Internet als Werbemedium.

Die Preispolitik stellt auch im Werbemarkt ein wichtiges Marketinginstrument dar. Wie bereits in der Hypothesenbildung zum Branchenwettbewerb beschrieben<sup>1</sup>, ist die Wettbewerbsintensität auf dem Markt für Online-Werbung besonders hoch. Dies hat zu der beschriebenen Marktkonsolidierung geführt. Im Zuge dessen sind auch die TKP für Online-Werbung in den letzten Jahren stetig gefallen<sup>2</sup> und haben sich auf einem niedrigen Niveau gefestigt. Zusätzlich musste aufgrund der Macht der Nachfrager von Werbeflächen bei einer Vielzahl von Werbebuchungen die Abrechnung nach dem in den klassischen Medien üblichen TKP-Modell variablen Abrechnungsmodellen weichen<sup>3</sup>, nach denen der Werbetreibende die Vermarkter nur an seinem Umsatz beteiligt, jedoch nicht für die ausgelieferten Sichtkontakte bezahlt. Hinzu kommt das mit der steigenden Nutzung des Internet verbundene Anwachsen des Inventars an Werbeplätzen. Insgesamt steht einer konstanten Nachfrage zu sinkenden Preisen ein Überangebot an Werbeplätzen gegenüber.<sup>4</sup> Dieses kennzeichnet den bestehenden Käufermarkt.

Die Planungssicherheit für Werbeerlöse ist den Vermarktern verlorengegangen, da sie sich auf Abrechnungsmodelle eingelassen haben, deren Wirksamkeit allein vom Erfolg des Abverkaufes abhängig ist. Insbesondere Unternehmen, die Produkte und Dienstleistungen im Internet

---

<sup>1</sup> Vgl. Kapitel II-3.1.

<sup>2</sup> Vgl. o.V. (2001d), S. 12.

<sup>3</sup> Vgl. Kapitel I-1.2.

<sup>4</sup> Vgl. Kapitel I-1.2.

vertreiben, sind inzwischen nicht mehr bereit, nach dem TKP-Modell Werbung zu buchen. Eine Mehrheit der Anbieter von Werbeplätzen ist inzwischen auch zu Modellen gewechselt, bei denen der Werbetreibende nur die Klicks der Werberezipienten bezahlen muss, nicht aber die Anzahl der Sichtkontakte. Die Suchmaschinenvermarkter *Google* und *Overture* rechnen inzwischen ausschließlich nach diesem Modell ab.<sup>1</sup>

Für die Vermarkter ist dieses Abrechnungsmodell sehr risikoreich, da bei rückläufigen Klickraten auch die Erlöse sinken.<sup>2</sup> Insgesamt verstärkt sich durch diese Entwicklungen der Eindruck des beschriebenen Käufermarktes für Werbeflächen im Internet, in dem die Preise sehr nachfragerfreundlich sind und als Hygienefaktor im Sinne stets niedriger Preise somit kaum ein relevantes Entscheidungskriterium für eine der identifizierten Nachfragergruppen darstellen werden. Dies belegt auch eine Studie der *Universität Mannheim*.<sup>3</sup> Deren Ergebnisse zeigen, dass Preise eine nur sekundäre Bedeutung einnehmen. Somit lassen sich folgende Hypothesen formulieren:

H<sub>U\_Preis</sub>: Der Preis hat keinen Einfluss auf den Erfolg in der Vermarktung des Internet als Werbemedium.

H<sub>A\_Preis</sub>: Der Preis hat keinen Einfluss auf den Erfolg in der Vermarktung des Internet als Werbemedium.

Ebenfalls zur Preispolitik zählen die vom Vermarkter angewandten Zahlungsmodalitäten. Diese beziehen sich auf Indikatoren wie das Gewäh-

---

<sup>1</sup> Vgl. Kapitel I-1.2. Allerdings handelt es sich bei den dort angebotenen Werbeformen ausschließlich um Textlinks, die z.B. das Kommunikationsziel Markenaufbau nur unzureichend unterstützen können, sondern ausschließlich der Erreichung von Transaktionszielen dienen.

<sup>2</sup> Vgl. o.V. (2001d), S. 12.

<sup>3</sup> Vgl. Bauer/Neumann (2002), S. 27 ff.

ren von Skonto auf Rechnungen oder den Verzicht auf Vorkasse. Die Handhabung dieser Modalitäten entstammt einerseits der Unternehmensphilosophie, andererseits sind diese Konditionen im Rahmen der Vertragsgespräche frei verhandelbar. Von einer Erfolgsrelevanz der Handhabung dieser Zahlungsmodalitäten ist jedoch nicht auszugehen. Skonti und Rabatte stellen einen geringeren Hebel dar als die Gestaltung der Preisliste durch die Vermarkter. Da deren Relevanz für beide Nachfragergruppen bereits durch die Hypothesen  $H_{U\_Preis}$  und  $H_{A\_Preis}$  in Frage gestellt wurde, werden die Hypothesen zu den Zahlungsmodalitäten analog formuliert:

$H_{U\_Zahl}$ : Die Zahlungsmodalitäten haben keinen Einfluss auf den Erfolg in der Vermarktung des Internet als Werbemedium.

$H_{A\_Zahl}$ : Die Zahlungsmodalitäten haben keinen Einfluss auf den Erfolg in der Vermarktung des Internet als Werbemedium.

Als letzter Bereich des Managementverhaltens ist die Kommunikationspolitik zu betrachten. Insbesondere die Entscheider werbetreibender Unternehmen haben im Umgang mit dem Medium Internet und seiner Eignung als Werbeträger wenig Erfahrung.<sup>1</sup> Sie wissen zwar um die Reichweite des Mediums und die Möglichkeiten der direkten Kundenansprache<sup>2</sup>, allerdings benötigen sie noch viele Informationen zum Medium, die z.B. in Form von gemeinsamen Workshops oder Seminaren mit Vermarktern gegeben werden können. Solche Maßnahmen steigern das Vertrauen in den potenziellen Geschäftspartner und stellen einen Mehrwert für werbetreibende Unternehmen dar. Die Vermarkter können

---

<sup>1</sup> Vgl. o.V. (2001d), S. 12; Kapitel I-2.2.2.

<sup>2</sup> Vgl. Kapitel I-2.1.3.

durch diese Angebote Wohlwollen erzeugen und durch Schulungen und Weiterbildung ein deutliches Kompetenzsignal abgeben.

Mediaagenturen haben eigene Abteilungen, die sich ausschließlich mit dem Internet als Werbeträger beschäftigen. Deren Mitarbeiter sind tiefgreifend mit der Materie der Werbebuchungen im Internet vertraut. Vor dem Hintergrund der knapp bemessenen Agenturprovisionen möchten Mediaagenturen die Aufklärung der Werbekunden neben der originären Aufgabe der Mediaplanung ebenfalls übernehmen, um neue Erlösquellen zu erschließen.<sup>1</sup> Sie haben kein Interesse an der Rückintegration dieser Wertschöpfungsstufe durch die Vermarkter.<sup>2</sup> Somit lassen sich die Hypothesen der Kommunikationspolitik aufstellen:

H<sub>U\_Marak</sub>: Das Angebot von Marketingaktivitäten hat einen positiven Einfluss auf den Erfolg in der Vermarktung des Internet als Werbemedium.

H<sub>A\_Marak</sub>: Das Angebot von Marketingaktivitäten hat keinen Einfluss auf den Erfolg in der Vermarktung des Internet als Werbemedium.

### **3.4 Zusammenfassender Überblick**

In Tabelle 16 ist das Gesamtmodell der aufgestellten Hypothesen für beide Nachfragergruppen noch einmal im Überblick dargestellt. Dabei wird einerseits jede Hypothese der jeweiligen theoretischen Leitidee zugeordnet, andererseits wird neben der Einflussvermutung (Ja/Nein) auch die Richtung des vermuteten Einflusses auf den Vermarktungserfolg (positiv/negativ)<sup>3</sup> dargestellt.

---

<sup>1</sup> Zu den Erlösquellen von Mediaagenturen vgl. Kapitel I-2.2.2.

<sup>2</sup> Vgl. Kapitel I-2-2.2.

<sup>3</sup> Bei der Hypothesenformulierung wurden allerdings ausschließlich positive Zusammenhänge vermutet.

Theoreti- sche Leit- idee	Hypothesen	Einfluss vermutet (werbetreibende Unternehmen)	Einfluss ver- mutet (Medi- aagenturen)
Einfluss der Unter- nehmensumwelt	Rivalität unter den Anbie- tern ( $H_{Riv}$ )	Ja, positiv	Ja, positiv
	Bedrohung durch Ersatz- produkte ( $H_{Ers}$ )	Nein	Nein
Einfluss der Unter- nehmenssituati- on	Image des Werbeträgers ( $H_{Image}$ )	Ja, positiv	Nein
	Geschäftsmodell ( $H_{GM}$ )	Nein	Ja <sup>1</sup>
	Redaktionelles Umfeld ( $H_{Qual}$ )	Ja, positiv	Nein
	Kennzahlen der Medi- aplanung ( $H_{Kennz}$ )	Nein	Ja, positiv
	Nutzungsintensität ( $H_{NuInt}$ )	Nein	Nein
Einfluss der Unter- nehmensres- ourcen	Persönlicher Kontakt ( $H_{Persko}$ )	Ja, positiv	Ja, positiv
	Betreuung ( $H_{Betreu}$ )	Ja, positiv	Ja, positiv
	Disposition der Werbemit- tel ( $H_{Dispo}$ )	Ja, positiv	Ja, positiv
	Leistungsfähigkeit der AdServer-Systeme ( $H_{Leifae}$ )	Ja, positiv	Ja, positiv
	„Gut aufgestellt“ ( $H_{A\_GutAuf}$ )	Ja, positiv	Ja, positiv
Einfluss des Problemlö- sungsverhal- ten	Standardwerbformen ( $H_{SWerfo}$ )	Nein	Nein
	Innovative Werbformen ( $H_{InWerfo}$ )	Nein	Ja, positiv
	Individuelle Konzepte ( $H_{Konz}$ )	Nein	Ja, positiv
	Vertragsgestaltung ( $H_{Vertrag}$ )	Ja, positiv	Ja, positiv
	Preis ( $H_{Preis}$ )	Nein	Nein
	Zahlungsmodalitäten ( $H_{Zahl}$ )	Nein	Nein
	Marketingaktivitäten ( $H_{Marak}$ )	Ja, positiv	Nein

Tabelle 16: Hypothesen im Überblick

<sup>1</sup> Wie im Kapitel II-3.2 erläutert, können für die Hypothesen zum Einfluss des Geschäftsmodells ex-ante keine Einflussrichtungen formuliert werden, da zunächst im Rahmen der Datenauswertung festzustellen ist, welches Geschäftsmodell die signifikanteste Korrelation mit der Kundenzufriedenheit aufweist. Diese kann sowohl positiv als auch negativ sein.

## Kapitel III: Empirische Validierung des Modells

### 1 Design und Methodik

#### 1.1 Erhebung und Datenbasis der Stichprobe

Die Endbefragung basiert auf einem siebenseitigen Fragebogen, bei dem Daten zu 102 Variablen, die sich 26 Themenkomplexen zuordnen lassen, anhand geschlossener Fragestellungen erhoben wurden.<sup>1</sup> Für die Erhebung kamen siebenstufige, bipolare Ratingskalen, sog. „Likert-Skalen“<sup>2</sup>, zum Einsatz. Der Vorteil dieser Skalierung ist die metrische Interpretierbarkeit des generierten Datensatzes.<sup>3</sup> Mit dem Fragebogen wurden Mitarbeiter beider als relevant identifizierten Nachfragergruppen von Werbeplätzen im Internet angesprochen, Mitarbeiter in werbetreibenden Unternehmen und Mediaplaner.<sup>4</sup> Insgesamt wurde der Fragebogen an 1.212 Mitarbeiter in Werbeabteilungen von 821 Unternehmen in Deutschland verschickt. Ausgewählt wurden dabei die größten werbetreibenden Unternehmen im Internet des Jahres 2002 nach dem Ranking von *Lemonad*, einem Anbieter von Online-Werbe-Trackings.<sup>5</sup> Zur Auswahl der über die Werbeetats entscheidenden Mitarbeiter wurden verschiedene Datenbanken benutzt.<sup>6</sup> Die Befragung der Mitarbeiter von

---

<sup>1</sup> Vgl. Anhang 3.

<sup>2</sup> Zur Likert-Skalierung vgl. Borg/Gabler (2002).

<sup>3</sup> Vgl. Backhaus et al (2000), S. XVI f. In der empirischen Forschung werden auf Ratingskalen erhobene Daten zumeist unter der Annahme einer Intervallskalierung verarbeitet. Streng genommen handelt es sich, solange die Annahme gleicher Skalenabstände unbestätigt ist, jedoch um eine Ordinalskalierung. In dieser Untersuchung werden gleiche Skalenabstände jedoch angenommen. Der Fragebogen beinhaltet die Extrempole „Trifft voll und ganz zu“ = 1, sowie „Trifft ganz und gar nicht zu“ = 7.

<sup>4</sup> Zu den Fragebögen vgl. Anhang 3.

<sup>5</sup> Das *Lemonad* Werbebarometer ist ein Produkt des Marketing-Informationsunternehmens *Nielsen/Netratings*. Gegeben wird ein laufend aktuell gehaltener Überblick über den Werbemarkt im Internet. Dabei werden die Entwicklung der Anzahl der geschalteten Kampagnen nach Branchen und Werbetreibenden aufbereitet und analysiert. Vgl. [www.lemonad.de](http://www.lemonad.de).

<sup>6</sup> Beispielhaft genannt sei die *Hoppenstedt* Datenbank.

Mediaagenturen war als Vollerhebung aller Mediaplaner für das Medium Internet angelegt. Somit war die Zahl der anzusprechenden Mediaplaner a priori begrenzt. Durch Recherchen im Internet und Telefongespräche mit den Mediaagenturen konnten 201 Mediaplaner identifiziert werden, deren überwiegendes oder ausschließliches Arbeitsfeld die Belegung von Werbeplätzen im Internet umfasst.

Die gewählte Erhebungsmethode ist eine online gestützte Befragung. Im Anschreiben waren die Internetadressen genannt, unter der die Fragebögen beider Entscheidergruppen vom 12.3.2003 bis zum 31.5.2003 bereitgestellt wurden.<sup>1</sup> Zudem konnte der Fragebogen auch postalisch oder als Telefax zurückgesandt werden. 63 Prozent der Antwortenden füllten den Fragebogen online aus, 33 Prozent nutzten die Möglichkeit der Rücksendung als Telefax, 4 Prozent schickten den Fragebogen mit der Post zurück.<sup>2</sup> Der hohe Anteil ausgefüllter Fragebögen im Internet zeigt zunächst die Benutzerfreundlichkeit dieser Möglichkeit der Fragebogenbeantwortung. Es existieren jedoch noch weitere Vorteile dieser Methode, die zur Auswahl dieses Erhebungsverfahrens geführt haben<sup>3</sup>:

- Die Befragten müssen sich an die vom Forscher vorgegebene Reihenfolge halten.
- Die nächste Ebene der Befragung kann erst bei vollständiger Beantwortung der aktuellen Ebene erreicht werden.
- Die Kosten einer Online-Befragung sind aufgrund wegfallender Rücksendungen gering.<sup>4</sup>
- Eine Zwischenanalyse ist jederzeit möglich.

---

<sup>1</sup> Vgl. Anhang 3.

<sup>2</sup> Die manuelle Übertragung der ausgefüllten Fragebögen in eine elektronische Datenbank wurde bei Rücksendung als Telefax bzw. als Brief vom Verfasser vorgenommen.

<sup>3</sup> Vgl. Pirovsky/Komarek (2001), S. 29.

<sup>4</sup> In der vorliegenden Befragung wurden die Probanden allerdings auf postalischem Weg rekrutiert, was bei 1.200 Briefen Kosten verursachte. Die sonstigen Kosten waren jedoch gering.

Der bei Erhebungen im Internet am häufigsten genannte Nachteil ist die fehlende Repräsentativität der Befragungsteilnehmer. Es handelt sich um die sogenannte selbst-selektive Stichprobe. Dieser Nachteil kann bei der hier durchgeführten Befragung vorab ausgewählter und persönlich angeschriebener Teilnehmer jedoch vernachlässigt werden.<sup>1</sup>

Insgesamt haben 171 Mitarbeiter werbetreibender Unternehmen und 89 Mitarbeiter von Mediaagenturen den Fragebogen zumindest teilweise beantwortet, 152 bzw. 82 Fragebögen waren vollständig ausgefüllt und gehen als Stichprobe in die Datenanalyse ein. Die hohe Rücklaufquote von 12,6 bzw. 40,7 Prozent<sup>2</sup> zeigt das hohe themenbezogene Involvement der Probanden. Die Zusammensetzung der Positionen der Befragten im Unternehmen ist Tabelle 17 zu entnehmen.

<b>Position des Befragten im Unternehmen</b>	<b>Anteil in % (Werbetreibende)</b>	<b>Anteil in % (Agenturen)</b>
Angestellter	51,4	61,4
Leitender Angestellter	43,7	19,3
Geschäftsführer / Vorstand	3,3	14,5
Sonstige	1,6	4,8

Tabelle 17: Zusammensetzung der Stichprobe der Befragung - Position der Befragten im Unternehmen

Es fallen deutliche Unterschiede zwischen Agenturen und werbetreibenden Unternehmen im Hinblick auf Führungspositionen auf. Aufgrund der flachen Hierarchien in Agenturen gibt es mit einem Anteil von unter 20 Prozent wenige leitende Mitarbeiter, dafür jedoch einen hohen Anteil

---

<sup>1</sup> Vgl. Bogner/Meyer (2000); Wildner/Conklin (2001); Pirovsky/Komarek (2001); Zimmermann/Gadeib/Lürken (2001); Herrmann/Patt (2002).

<sup>2</sup> Aufgrund der geringen Anzahl von Online-Mediaplanern in Deutschland wurden diese zur Gewährleistung einer akzeptablen Fallzahl zehn Tage nach Erhalt des Briefes zusätzlich per E-Mail um Ausfüllen des Fragebogens gebeten.



Angestellter und Vorstände. Bei Mitarbeitern werbetreibender Unternehmen sind 43,7 Prozent der Befragten leitende Angestellte.

Im Hinblick auf die Abteilungszugehörigkeit der Befragten resultieren die Unterschiede aus den unterschiedlichen Organisationsformen der befragten Nachfragergruppen sowie aus Unterschieden in den Stellenbezeichnungen. Wie in Tabelle 18 dargestellt, sind 77,1 Prozent der Agenturmitarbeiter Mediaplaner. Diese Berufsbezeichnung wird nur von 12,6 Prozent der Mitarbeiter werbetreibender Unternehmen angegeben. Die Ungleichheit unterstreicht die in Abbildung 4 dargestellten Unterschiede beider Nachfragergruppen. Auffällig ist zudem, inwieweit das Thema Werbung im Internet noch keine eindeutige organisatorische Zuordnung in den werbetreibenden Unternehmen gefunden hat und unterschiedlichen Unternehmensbereichen zugeordnet wird. Bei 24 Prozent ist dies der Bereich Neue Medien, bei je 20 Prozent die Bereiche Werbung und E-Commerce. Nur 15 Prozent der Befragten sind Produktmanager, die gewöhnlich, z.B. in der Konsumgüterbranche, für den gesamten Werbeauftritt verantwortlich sind.<sup>1</sup>

<b>Abteilungszugehörigkeit des Befragten in Unternehmen/Agentur</b>	<b>Anteil in % (Werbetreibende)</b>	<b>Anteil in % (Agenturen)</b>
Produkt Management	15,8	-
Mediaplanung	12,6	77,1
Werbung	20,8	-
Public Relations	3,8	-
Neue Medien	24,0	-
Electronic Commerce	20,2	-
Einkauf	-	4,8
Sonstige	2,8	18,1

Tabelle 18: Zusammensetzung der Stichprobe der Befragung - Abteilungszugehörigkeit der Befragten

---

<sup>1</sup> Die Verteilung der Zuständigkeit für das Online-Marketing auf viele Abteilungen hat sich auch in anderen Studienergebnissen gezeigt. Vgl. Bauer/Neumann (2002), S. 22 f.

Tabelle 19 zeigt die Größe der werbetreibenden Unternehmen im Hinblick auf die Anzahl der Mitarbeiter. Die Hälfte aller Unternehmen hat weniger als 500 Mitarbeiter und 22,4 Prozent der werbetreibenden Unternehmen bzw. 12,9 Prozent der durch Agenturen bewerteten Unternehmen liegen bei über 10.000 Mitarbeitern. Die Angaben zum Umsatz der Unternehmen sind Tabelle 20 zu entnehmen. Die Verteilung ist bei beiden Nachfragergruppen ähnlich, durch den großen Anteil der Probanden, die keine Angaben zum Umsatz machen konnten, sind die Zahlen jedoch nur beschränkt interpretierbar. Insgesamt deuten Umsatz und Mitarbeiterzahl auf ein ausgewogenes Verhältnis kleiner und großer werbetreibender Unternehmen hin.

<b>Mitarbeiter im Unternehmen des Werbetreibenden</b>	<b>Anteil in % (Werbetreibende)</b>	<b>Anteil in % (Agenturen)</b>
unter 500	49,7	53,0
500 - 2.000	10,9	22,9
2.001 - 5.000	10,9	7,2
5.001 - 10.000	5,5	-
über 10.000	22,4	12,0
Keine Angabe	0,5	4,9

Tabelle 19: Zusammensetzung der Stichprobe der Befragung - Mitarbeiter im Unternehmen

<b>Umsatz des Werbetreibenden</b>	<b>Anteil in % (Werbetreibende)</b>	<b>Anteil in % (Agenturen)</b>
unter 100 Mio. Euro	24,6	14,5
100 – 500 Mio. Euro	8,7	16,9
501 – 1.000 Mio. Euro	7,7	9,6
über 1.000 Mio. Euro	26,8	20,5
Keine Angabe	32,2	38,5

Tabelle 20: Zusammensetzung der Stichprobe der Befragung - Umsatz der Werbetreibenden

Die Zusammensetzung der Branchenstruktur ist Tabelle 21 zu entnehmen. Es zeigt sich eine ausgeglichene branchenbezogene Verteilung der in die Stichprobe eingehenden Unternehmen. Am häufigsten vertre-

ten sind dabei Handel, Konsumgüterhersteller sowie das Banken- und Versicherungsgewerbe. Einen hinreichenden Anteil haben zudem Unternehmen aus der Dienstleistungs-, Reise- und Medienbranche.

<b>Branchenstruktur der Werbetreibenden</b>	<b>Anteil in % (Werbetreibende)</b>	<b>Anteil in % (Agenturen)</b>
Banken, Versicherungen	26,2	22,9
Medien und Kultur	7,7	12,1
Handel und Konsumgüter	24,6	26,5
Dienstleistungen	10,9	6,1
Telekommunikation	3,3	7,2
Reise	8,7	7,2
Automobil	6,0	9,6
Informationstechnologie	4,4	3,6
Immobilien	-	3,6
Sonstige	8,2	1,2

Tabelle 21: Zusammensetzung der Stichprobe der Befragung - Branchenzugehörigkeit

Zusätzlich wurde abgefragt, wie lange das betreffende Unternehmen das Internet bereits als Werbemedium nutzt. Die meisten Unternehmen verfügen über lange Erfahrung in der Nutzung des Internet als Werbeträger. 4,4 Prozent der Befragten in werbetreibenden Unternehmen und nur 2,4 Prozent der befragten Agenturmitarbeiter geben an, erst seit weniger als sechs Monaten im Medium Internet zu werben. Demgegenüber nutzen mehr als 50 Prozent beider befragten Gruppen das Internet schon seit ca. drei Jahren oder länger. Tabelle 22 stellt die Ergebnisse im Überblick dar.

<b>Nutzung des Internet als Werbeträger</b>	<b>Anteil in % (Werbetreibende)</b>	<b>Anteil in % (Agenturen)</b>
seit 6 Monaten oder weniger	4,4	2,4
seit ca. 1 Jahr	6,6	14,5
seit ca. 2 Jahren	23,0	25,3
seit ca. 3 Jahren	16,4	10,8
seit mehr als 3 Jahren	48,1	42,2
kann ich nicht sagen	1,6	4,8

Tabelle 22: Zusammensetzung der Stichprobe der Befragung - Nutzung des Internet als Werbeträger

## 1.2 Methoden der statistischen Auswertung

Wie im ersten Kapitel<sup>1</sup> deutlich wurde, weisen die vorhandenen Studien zum Untersuchungsgegenstand methodische Defizite auf. Nur wenigen Studien liegen Primärerhebungen zugrunde. In vielen Fällen werden generalisierende Aussagen aus Einzelfällen abgeleitet, andere beschränken sich bei empirischen Erhebungen auf Häufigkeitsanalysen. Keine Studie beachtet die multidimensionale Struktur der Erfolgsursachen<sup>2</sup>, während dieser Herausforderung in Erfolgsfaktorenstudien anderer Branchen bzw. übergeordneter Themengebiete durch Betrachtung der jeweils inhärenten Kausalitätsproblematik Rechnung getragen wurde.<sup>3</sup> Dieses Vorgehen wird auch in der vorliegenden Arbeit gewählt.

Der Begriff der Kausalität ist wissenschaftstheoretischer Natur.<sup>4</sup> Auch wenn ihm nach *Bagozzi* kein einheitliches Begriffsverständnis zugrunde liegt<sup>5</sup>, weisen die meisten Publikationen, die sich des Kausalitätsbegriffs bedienen, die Gemeinsamkeit auf, dass Hypothesen ein wesentliches Element des Nachweises kausaler Strukturen darstellen, welche Ursache-Wirkungs-Beziehungen oder simultane Abhängigkeiten zwischen Variablen postulieren.<sup>6</sup> Da Kausalität als Konstrukt nicht messbar ist, kann eine Kausalbeziehung nur durch Generierung von Hypothesen und mit zunehmender Zahl an Falsifikationsversuchen als vorhanden akzeptiert werden.<sup>7</sup> Diese Bedingung wird als *Popper*-Kriterium bezeichnet.

---

<sup>1</sup> Vgl. Kapitel I-3.2.2.

<sup>2</sup> Vgl. Böing (2001), S. 92.

<sup>3</sup> Vgl. Patt (1990); Preiß (1992); Jacobs (1992); Daschmann (1994); Fritz (1995b); Göttgens (1996); Haedrich/Jenner (1996); Jenner (1999); Bauer (2000); Böing (2001); Reichert (2001).

<sup>4</sup> Vgl. Homburg/Pflesser (2000), S. 635.

<sup>5</sup> Vgl. Bagozzi (1980), S. 1 ff.

<sup>6</sup> Vgl. Hildebrandt (1983), S. 4 f.

<sup>7</sup> Vgl. Popper (1971), S. 198 ff.; Riedel (1990), S. 85.

Die Begriffe Kausalität und Kausalanalyse sind voneinander abzugrenzen. Die Kausalanalyse ist ein multivariates Verfahren, welches auf der Grundlage von empirisch gemessenen Varianzen und Kovarianzen von Indikatorvariablen durch Parameterschätzungen Rückschlüsse auf Abhängigkeitsbeziehungen zwischen zugrundeliegenden latenten Variablen zieht.<sup>1</sup> Der Begriff Kausalanalyse ist somit irreführend, da die Kausalanalyse genau genommen Kovarianzstrukturen analysiert und keine Kausalitäten. Folglich müsste sie treffender Kovarianzstrukturanalyse heißen.<sup>2</sup> Da sich der Begriff Kausalanalyse durchgesetzt hat, wird auch in dieser Arbeit diese Bezeichnung beibehalten.

Vor Anwendung des Verfahrens der Kausalanalyse sind intensive Überlegungen über die Beziehung zwischen den Variablen seitens des Forschers unabdingbar (Kapitel II-3). Auf Basis des theoretisch fundierten Hypothesensystems wird dann mit Hilfe einer Anwendungssoftware wie LISREL<sup>3</sup> überprüft, ob die theoretisch aufgestellten Beziehungen mit dem empirisch gewonnenen Datenmaterial übereinstimmen. Somit hat die Kausalanalyse konfirmatorischen Charakter. Nach *Backhaus et al.* ist sie den hypothesenprüfenden statistischen Verfahren zuzurechnen.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Homburg (1989), S. 2. Wie in den in Kapitel I-3.2.2 aufgelisteten Untersuchungen, werden auch hier sog. weiche Faktoren untersucht, deren Operationalisierung eine Herausforderung darstellt. *Kieser/Kubicek* fordern daher, auf die Erfassung weicher Faktoren in einer verobjektivierenden Weise mit quantitativ-statistischen Methoden zu verzichten. Vgl. *Kieser/Kubicek* (1992), S. 396 f. Da durch die Kausalanalyse eine Möglichkeit der Operationalisierung von Konstrukten durch eine Mehrzahl von Indikatoren gegeben ist, stellt dieses Verfahren einen Lösungsansatz für das beschriebene Problem dar. Vgl. Kube (1991), S. 6.

<sup>2</sup> Vgl. Homburg/Pflesser (2000), S. 635.

<sup>3</sup> LISREL = Linear Structural Relationship. Mit diesem Programm neben Beziehungen zwischen abhängigen und unabhängigen auch Beziehungen zwischen unabhängigen Variablen gemessen. In dieser Arbeit wird die Version LISREL 8.53 verwandt. Vgl. Jöreskog/Sörbom (2001).

<sup>4</sup> Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2000), S. 391 f. Zu strukturentdeckenden sowie strukturreprüfenden Verfahren und deren Unterschiede vgl. im selben Buch S. XXIIff.

Wie das in Abbildung 10 dargestellte grundlegende Kausalmodell verdeutlicht, werden die Beziehungen zwischen den latenten Variablen in einem Strukturmodell abgebildet. Die latenten Variablen werden durch direkt beobachtbare Indikatorvariablen operationalisiert, wobei für endogene und exogene Variablen getrennte Messmodelle aufgestellt werden, die dem faktoranalytischen Denkmodell entsprechen.<sup>1</sup> Diese Teilmodelle sind nun zusammenzufügen, indem das Messmodell der exogenen Variablen an die linke Seite und das der endogenen Variablen an die rechte Seite des Strukturmodells gefügt wird.<sup>2</sup> Insofern stellt das skizzierte Kausalmodell quasi eine Kombination aus zwei konfirmatorischen Faktorenanalysen und einer Regressionsanalyse dar.<sup>3</sup>

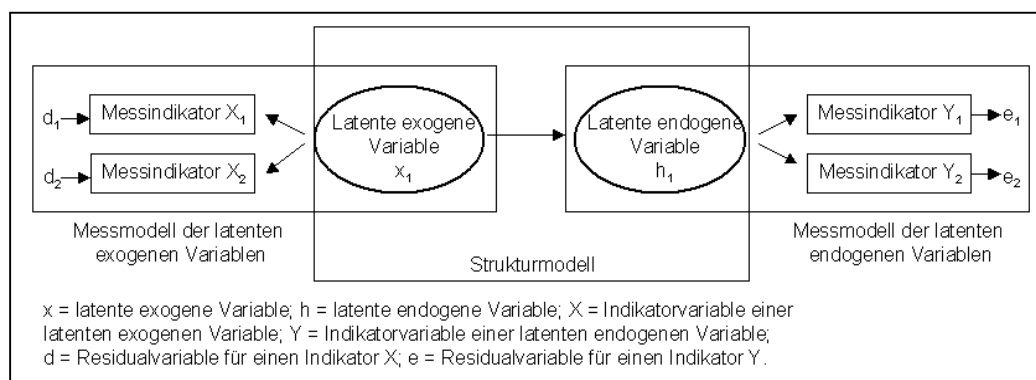


Abbildung 10: Grundlegendes Kausalmodell

Zur Bestimmung der Modellparameter stellt LISREL sieben Schätzer zur Verfügung, die sich in iterative und nicht iterative Prozeduren unterscheiden lassen.<sup>4</sup> Die beiden nicht iterativen Schätzmethodiken *Two-*

<sup>1</sup> Somit werden im linken Teil des Modells die latenten exogenen Variablen durch die aufgestellten Hypothesen aus Kapitel II-3 und die diese messenden Indikatoren gemessen. Im rechten Teil werden diese über die latente endogene Variable Kundenzufriedenheit und die diese messenden Indikatorvariablen gemäß den Ausführungen in Kapitel II-2.2 gemessen.

<sup>2</sup> Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2000), S. 416 f.

<sup>3</sup> Vgl. Homburg/Baumgartner (1995), S. 163.

<sup>4</sup> Zu den Vor- und Nachteilen verschiedener Schätzer sowie Anwendungsvoraussetzungen vgl. Jöreskog/Sörbom (2001), S. 17 ff.

*Stage Least Squares* und *Instrumental Variables* schätzen die Parameter sukzessive für jede Gleichung. Dies führt zu suboptimalen Ergebnissen; daher werden diese Methoden in der Praxis nur zur Generierung von Startwerten für die nachfolgenden Verfahren eingesetzt.<sup>1</sup>

Iterative Verfahren basieren auf der Methode der kleinsten Quadrate. Sie versuchen in einem sich schrittweise annähernden Prozess die Modellparameter so zu schätzen, dass eine möglichst optimale Übereinstimmung der vom Modell reproduzierten Kovarianzmatrix der Indikatorvariablen mit der tatsächlichen Kovarianzstruktur des erhobenen Datensatzes erreicht wird.<sup>2</sup> Zu diesen zählen die Verfahren der Generally Weighted Least Squares, denen die Verfahren der Unweighted Least Squares (ULS), Generalized Least Squares (GLS) und Maximum Likelihood (ML) subsumiert werden. Das ML- und das GLS-Verfahren setzen dabei eine Normalverteilung der empirischen Daten voraus.<sup>3</sup> Wie eine Überprüfung der Daten der Mitarbeiter werbetreibender Unternehmen ergeben hat<sup>4</sup>, liegt eine Normalverteilung nicht vor. Somit sind die Voraussetzungen für das ML- und GLS-Verfahren nicht gegeben. Die ULS-Schätzung ist hingegen unabhängig von der Normalverteilungsforderung.<sup>5</sup> Zudem stellt sie mit 100 bis 200 Datensätzen nur geringe Anforderungen an den Stichprobenumfang und liefert trotzdem robuste Ergebnisse.<sup>6</sup> Die Bedingungen für das ULS-Verfahren treffen auf die vor-

---

<sup>1</sup> So werden z.B. die aus der Kovarianzmatrix generierten Informationen nur partiell genutzt und es besteht auch keine Möglichkeit der Teststatistik.

<sup>2</sup> Zu den Modellparametern zählen Varianzen, Faktorladungen, Kovarianzen der Faktoren und Varianzen der Messfehlervariablen. Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2001), S. 420 ff.

<sup>3</sup> Vgl. Jöreskog/Sörbom (2001), S. 20.

<sup>4</sup> Die Variablen wurden anhand der Schiefe und Wölbung auf Normalverteilung hin untersucht. Vgl. Anhang 4.

<sup>5</sup> Vgl. Jöreskog/Sörbom (2001), S. 20.

<sup>6</sup> Vgl. Balderjahn (1986), S. 9 f.

liegende Untersuchung mit 152 Probanden in werbetreibenden Unternehmen zu, somit wird im Kausalmodell für die Entscheider von werbetreibenden Unternehmen dieses Verfahren zum Einsatz kommen.

Aufgrund der Stichprobengröße von 82 Probanden kann die Datenauswertung für die Entscheider in Mediaagenturen nicht mit dem Verfahren der Kausalanalyse durchgeführt werden.<sup>1</sup> Stattdessen wird dafür die lineare multiple Regressionsanalyse<sup>2</sup> angewandt. Bei der Schätzung einer Regressionsfunktion können mit wesentlich weniger Daten als bei einer Kausalanalyse stabile Ergebnisse erzielt werden; ein Stichprobenumfang von N=82 ist für eine Regressionsanalyse hinreichend.<sup>3</sup> Diese ist ebenfalls ein Verfahren der Dependenzanalyse und zählt zu den am häufigsten angewandten multivariaten Verfahren der Statistik.<sup>4</sup> Sie analysiert analog zur Kausalanalyse die lineare Dependenz zwischen einer metrisch skalierten abhängigen Variablen<sup>5</sup> und mehreren metrisch skalierten unabhängigen Variablen<sup>6</sup>. Unterstellte Beziehungen können somit überprüft und geschätzt werden.<sup>7</sup> Die Werte der endogenen sowie der exogenen Variablen sind beobachtbar, während die Parameter der

---

<sup>1</sup> Nach *Balderjahn* darf für Kausalmodelle eine Anzahl von 100 Fällen nicht unterschritten werden. Vgl. *Balderjahn* (1986), S. 9 f.

<sup>2</sup> Neben der linearen multiplen Regressionsanalyse existiert auch die einfache Regressionsanalyse, die den Zusammenhang zwischen einer exogenen und einer endogenen Variablen untersucht.

<sup>3</sup> In der Literatur zur Regressionsanalyse findet sich kein Hinweis auf eine Mindeststichprobengröße.

<sup>4</sup> In dieser Arbeit wurde die Regressionsanalyse des Softwarepaketes SPSS (Superior Performance Software System) in der Version 10 benutzt.

<sup>5</sup> Die abhängige Variable wird auch als endogene Variable, Regressand oder Prognosevariable bezeichnet.

<sup>6</sup> Vgl. *Bleymüller/Gehlert/Gülicher* (2000), S. 139; *Backhaus/ Erichson/Plinke/Weiber* (2000), S. 5. Die unabhängigen Variablen werden auch exogene Variablen, Regressoren oder Prädiktorvariablen genannt. Neben den metrisch skalierten Regressoren können auch nichtmetrische Dummyvariablen in die Regression einbezogen werden. Vgl. *Hardy* (1993), S. 7 ff.

<sup>7</sup> Vgl. *Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber* (2000), S. XXII.



Regressionsfunktion und der Residuen<sup>1</sup> geschätzt werden müssen.<sup>2</sup> Die Residuen beschreiben Abweichungen zwischen ermittelten und geschätzten Werten der abhängigen Variablen, die nicht durch die unabhängigen Variablen erklärt werden können.<sup>3</sup> Die Schätzung der Parameter erfolgt mittels der Methode der kleinsten Quadrate, welche von allen unverzerrten Schätzfunktionen<sup>4</sup> die geringste Varianz und die höchste Genauigkeit der Schätzung aufweist.<sup>5</sup> Durch die Quadrierung der Abweichungen der Beobachtungswerte von den Schätzwerten werden größere Abweichungen stärker gewichtet. Zudem wird eine Kompensation zwischen positiven und negativen Abweichungen vermieden.<sup>6</sup>

Dieser Ansatz führt zu einem sogenannten System von Normalgleichungen, mit der die Konstanten der Regressionsfunktion ermittelt werden können.<sup>7</sup> Die Regressionsanalyse weist als Ergebnis die Koeffizienten der Regressionsgleichung aus. Diese liefern in einer groben Analyse bereits Anhaltspunkte für die Zusammenhänge zwischen der endogenen und den exogenen Variablen. Je größer dabei der absolute Betrag des Koeffizienten ist, desto stärker ist der angenommene Einfluss auf die endogene Variable.<sup>8</sup> Allerdings ist ein direkter Vergleich der Parameterwerte nicht ohne weiteres möglich, da die exogenen Variablen häufig

---

<sup>1</sup> Die Residuen werden auch als Fehlerterm, Störgröße oder Residualgröße bezeichnet.

<sup>2</sup> Vgl. Skiera/Albers (2000), S. 206 ff.

<sup>3</sup> Vgl. Bleymüller/Gehlert/Gülicher (2000), S. 140.

<sup>4</sup> Eine Schätzfunktion ist unverzerrt, wenn ihr Erwartungswert mit dem wahren Parameter übereinstimmt. Vgl. Bleymüller/Gehlert/Gülicher (2000), S. 96.

<sup>5</sup> Vgl. Pindyck/Rubinfeld (1998), S. 62. Zur genauen Darstellung der Parameterschätzung im Rahmen der Regressionsanalyse vgl. zudem Homburg/Krohmer (2003), S. 255 ff.

<sup>6</sup> Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2000), S. 15.

<sup>7</sup> Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2000), S. 17.

<sup>8</sup> Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2000), S. 18.

in unterschiedlichen Skalen gemessen werden. Daher wird der Regressionskoeffizient durch eine Korrektur der verschiedenen Messdimensionen der Variablen in den standardisierten Regressionskoeffizienten  $b^*$  umgeformt, um die Vergleichbarkeit der Parameter zu gewährleisten.<sup>1</sup> Diese Koeffizienten werden auch als  $\beta$ -Koeffizienten bzw. als  $\beta$ -Gewichte bezeichnet. Das in Abbildung 11 dargestellte Grundmodell der multiplen Regressionsanalyse unterstellt einen linearen Zusammenhang zwischen J unabhängigen Variablen  $X_j$  ( $j=1, \dots, J$ ) und der abhängigen Variable Y. Die formale Darstellung lautet:  $Y = a + b_1 * X_1 + b_2 * X_2 + \dots + b_j * X_j + e$ .<sup>2</sup>

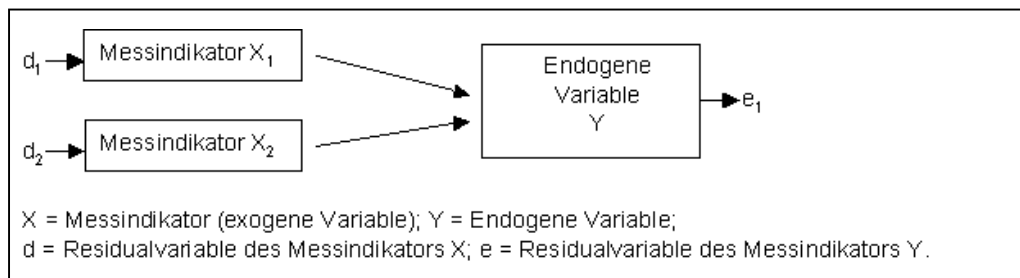


Abbildung 11: Grundlegendes Regressionsmodell

Die beiden diskutierten und im Rahmen der Datenauswertung zur Anwendung kommenden Methoden sind Verfahren zur Überprüfung von Hypothesensystemen. Die Unterschiede zwischen beiden multivariaten Analysemethoden finden sich in den modellinhärenten Prämissen der Kausal- und Regressionsanalyse.<sup>3</sup> Während bei der Regressionsanalyse die fehlerfreie Messung der Variablen angenommen wird, werden bei der Kausalanalyse Messfehler explizit berücksichtigt. Die Regressionsanalyse beruht auf der Voraussetzung einer nicht zu hohen Korrelation

<sup>1</sup> Vgl. Skiera/Albers (2000), S. 212.

<sup>2</sup> Vgl. Homburg/Krohmer (2003), S. 275 ff. Die Variable a bezeichnet das konstante Glied der Regressionsgeraden.

<sup>3</sup> Vgl. Homburg/Krohmer (2003), S. 280.

der unabhängigen Variablen. Hingegen werden Korrelationen der unabhängigen Variablen bei der Kausalanalyse explizit berücksichtigt, sie stellen im Gegensatz zur Regressionsanalyse also kein prinzipielles Problem dar. Im Rahmen der Regressionsanalyse wird eine sehr einfache Kausalstruktur unterstellt. Bei der Kausalanalyse hingegen lassen sich komplexe Kausalstrukturen wie kausale Ketten oder wechselseitige Abhängigkeiten untersuchen, die sich einer Analyse mit Hilfe der multivariaten Regression entziehen. Insbesondere ist auch der Vergleich direkter und indirekter Effekte möglich.

Wie aus den in Kapitel II-3 formulierten Hypothesen ersichtlich wird, sollen insgesamt 19 Konstrukte, die über 46 Indikatoren gemessen werden, als potenzielle Erfolgsfaktoren in die Untersuchung eingehen. Eine simultane Schätzung aller Konstrukte ist aufgrund der Modellgröße mit dem Verfahren der Kausalanalyse nicht möglich.<sup>1</sup> Nach *Homburg* weisen Kausalmodelle mittlerer Komplexität zwischen vier und sechs latenten Variablen bzw. acht bis zwölf Indikatorvariablen auf.<sup>2</sup> Folglich handelt es sich bei dem vorliegenden Modell um ein Kausalmodell mit hoher Komplexität. Da ein Gesamtmodell nicht schätzbar ist, ist dieses in sinnvolle Teilmodelle zu zerlegen.<sup>3</sup> Vor dem Hintergrund der in Kapitel II vorgestellten theoretischen Leitideen dieser Untersuchung, der nachfolgenden Modellkonzeption sowie der daraus abgeleiteten Hypothesenformulierung bieten sich vier Teilmodelle an, welche die Variablen des Branchenwettbewerbs, der Unternehmenssituation, der Unternehmensressourcen sowie des Problemlösungsverhaltens des Management

---

<sup>1</sup> Das Programm LISREL verweigert dabei generell eine Modellschätzung.

<sup>2</sup> Vgl. *Homburg* (1992), S. 506.

<sup>3</sup> Diese Methode ist in der wissenschaftlichen Literatur bereits angewendet worden. Vgl. *Böing* (2001), S. 98 und die dort angegebene Literatur.

beinhalten. Bei einer additiven Verknüpfung der in den Teilmodellen erklärten Varianzen würde die Erklärungskraft der unabhängigen Variablen überschätzt, falls diese erheblich miteinander korrelieren. Maßgebliche Korrelationen sind aufgrund der klaren inhaltlichen Abgrenzung zwischen den Leitideen jedoch nicht zu erwarten.<sup>1</sup>

Die Prüfung der Hypothesen wird anhand strenger Gütemaße vorgenommen. Dabei wird grundsätzlich eine Irrtumswahrscheinlichkeit von  $\alpha \leq 0,05$  gefordert. Für die Analyse von insgesamt 19 Konstrukten, die über 46 Indikatoren operationalisiert werden, wäre vor dem Hintergrund der niedrigen Fallzahlen auch die Wahl eines Niveaus von  $\alpha \leq 0,1$  begründet gewesen. Ergeben sich auf dem gewählten Niveau sinnvolle und signifikante Messergebnisse, ist von einer hohen Güte der Daten auszugehen, die auch bei einer Ein-Modell-Schätzung zu sehr gute Ergebnissen geführt hätten.

### **1.3 Kriterien zur Beurteilung der Modelle**

#### **1.3.1 Methodische Grundlagen**

Grundsätzlich kann die Güte eines Messinstruments anhand der Kriterien Reliabilität (Zuverlässigkeit) und Validität (Gültigkeit) beurteilt werden. Die Reliabilität beschreibt die formale Genauigkeit der Messung.<sup>2</sup> Hohe Reliabilität liegt vor, wenn ein möglichst geringer Zufallsfehler bei der Messung auftritt und ein möglichst hoher Anteil der Varianz der Indikatoren durch die Assoziation mit dem zugrundeliegenden Konstrukt erklärt wird.<sup>3</sup> Reliabilität ist eine notwendige, nicht aber hinreichende Be-

---

<sup>1</sup> Vgl. dazu auch den Bezugsrahmen der Arbeit in Abbildung 6 sowie das spezifizierte Untersuchungsmodell in Abbildung 8.

<sup>2</sup> Vgl. Herrmann/Homburg (2000), S. 23.

<sup>3</sup> Vgl. Homburg/Pflesser (2000), S. 420.

dingung für das Vorhandensein von Validität. Da der wahre Wert eines Konstrukts dem Beobachter nicht zugänglich ist, Validität aber als Ausmaß der Übereinstimmung von hypothetischem Konstrukt und seiner Messoperationalisierung<sup>1</sup> definiert ist, können über Validität nur graduelle Aussagen gemacht werden.<sup>2</sup> Ausgehend von dieser Begriffsbestimmung werden in der Literatur zahlreiche Facetten des Validitätsbegriffs behandelt. Inhaltsvalidität bezeichnet den Grad der inhaltlich-semantischen Übereinstimmung eines Konstrukts mit seinem Messinstrument.<sup>3</sup> Zur Überprüfung der Inhaltsvalidität existieren keine objektiven Kriterien, sie kann nur durch eine präzise inhaltliche Abgrenzung der einzelnen Konstrukte untereinander gewährleistet werden.<sup>4</sup> Konvergenzvalidität ist der Grad, zu dem zwei oder mehr Messversuche des gleichen Konstrukts übereinstimmen. Dies ist der Fall, wenn die Indikatoren eines Konstrukts hoch miteinander korrelieren.<sup>5</sup> Diskriminanzvalidität bezieht sich auf den Grad, zu dem sich zwei Konstrukte voneinander abgrenzen lassen, d.h. wenn die Indikatoren eines Konstrukts untereinander eine stärkere Assoziation aufweisen als mit Indikatoren anderer Konstrukte.<sup>6</sup> Nomologische Validität erfordert die Einbindung des Konstrukts in einen übergeordneten theoretischen Rahmen.<sup>7</sup> Moderne Verfahren der multivariaten Analyse kontrollieren durch die Einführung der Residuen Messfehler und andere störende Einflüsse, die zu hohen Korrelationen führen

---

<sup>1</sup> Vgl. Peter (1981), S. 124.

<sup>2</sup> Vgl. Hildebrandt (1998), S. 89.

<sup>3</sup> Vgl. Homburg/Giering (1998), S. 7.

<sup>4</sup> Vgl. Schäfer (2002), S. 96.

<sup>5</sup> Vgl. Bagozzi/Philips (1982), S. 469.

<sup>6</sup> Vgl. Bagozzi/Philips (1982), S. 469.

<sup>7</sup> Vgl. Homburg/Giering (1998), S. 118 und die dort angegebene Literatur.

können, somit die theoretischen Annahmen stützen, letztlich aber auf invaliden Messungen beruhen.<sup>1</sup>

### 1.3.2 Kriterien zur Beurteilung eines Kausalmodells

Zur Validitätsprüfung von Messmodellen stehen in der wissenschaftlichen Literatur eine Vielzahl an Kriterien zur Verfügung.<sup>2</sup> Diese werden in Methoden der ersten und zweiten Generation eingeteilt.<sup>3</sup> Zu den Reliabilitätsmaßen der ersten Generation zählen

- das Cronbachsche Alpha und
- die Item-to-Total-Korrelation.<sup>4</sup>

Mit Hilfe des Cronbachschen Alpha<sup>5</sup> lässt sich die Interne-Konsistenz-Reliabilität einer Gruppe von Indikatoren beurteilen, die einem Faktor zugeordnet werden. Dieses Maß kann Werte zwischen null und eins annehmen, wobei hohe Werte auf hohe Reliabilität hinweisen. Häufig wird ein Mindestwert von 0,7 angesetzt. Dieser wird auch für die Berechnungen in der vorliegenden Arbeit gefordert.<sup>6</sup>

Die Item-to-Total-Korrelation bezeichnet die Korrelation zwischen einem Indikator und der Summe der dem jeweiligen Faktor zugeordneten Indikatoren.<sup>7</sup> Eine hohe Korrelation deutet dabei auf ein hohes Maß an

---

<sup>1</sup> Vgl. Hildebrandt (1998), S. 95. Nomologische Validität wird in der folgenden Datenauswertung als gegeben angenommen.

<sup>2</sup> Vgl. dazu Jöreskog/Sörbom (2001), S. 203 ff; Homburg/Pflesser (2000), S. 648 ff.; Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2000); S. 461 ff., Hildebrandt (1983), S. 93 ff.

<sup>3</sup> Vgl. Fornell (1986).

<sup>4</sup> Vgl. Gerbig/Anderson (1988), S. 188 ff.

<sup>5</sup> Vgl. Cronbach (1951).

<sup>6</sup> Vgl. Nunally (1978), S. 245.

<sup>7</sup> Vgl. Homburg (2000), S. 86.

Konvergenzvalidität des Indikators hin. Da für die Item-to-Total-Korrelation kein expliziter Grenzwert existiert, wird dieses Kriterium nur zur Absicherung der Elimination einzelner Indikatoren herangezogen, wenn diese nicht ausreichend einem Faktor zugeordnet werden können. Ist bei der Messung des Cronbachschen Alpha ein Wert von weniger als 0,7 gemessen, wird jeweils der Indikator mit der niedrigsten Item-to-Total-Korrelation eliminiert<sup>1</sup>, bis das Cronbachsche Alpha einen Wert von mindestens 0,7 aufweist.

Die Methoden der zweiten Generation werden im Vergleich zu denen der ersten als aussagekräftiger bewertet. Aus diesem Grund kommen in jüngster Zeit die Kriterien der zweiten Generation verstärkt zum Einsatz. Diese Kriterien bauen auf der konfirmatorischen Faktorenanalyse (KFA) auf, die einen Sonderfall der Kausalanalyse darstellt und auch im Rahmen dieser Arbeit zum Einsatz kommt.<sup>2</sup> Die Güte des Modells ist Abhängig von der Qualität der erhobenen Daten und wird im Rahmen der Modellbeurteilung geprüft. Diese Beurteilung wird anhand so genannter globaler und lokaler Gütemaße durchgeführt. Globale Gütemaße bewerten, wie gut die in den Hypothesen aufgestellten Beziehungen insgesamt durch die empirischen Daten wiedergespiegelt werden. Lokale Gütemaße werden zur Beurteilung der Qualität einzelner Teilstrukturen im Mess- und Strukturmodell herangezogen.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Dieses Vorgehen orientiert sich an der Empfehlung von *Churchill*. Vgl. Churchill (1979), S. 68.

<sup>2</sup> Im Gegensatz zur exploratorischen Faktorenanalyse werden bei der KFA einzelne Indikatoren den Konstrukten a priori zugeordnet. In der dieser Modellspezifikation folgenden Parameterschätzung sollen die Modellparameter so geschätzt werden, dass die empirisch ermittelten Daten durch das Modell möglichst gut reproduziert werden können. Vgl. Schäfer (2002), S. 101.

<sup>3</sup> Vgl. Schäfer (2002), S. 101.

Zu den in dieser Arbeit verwendeten globalen Gütemaßen zählen

- der Chi-Quadrat-Test ( $\chi^2$ -Test),
- der Goodness of Fit-Index (GFI),
- der Adjusted Goodness of Fit-Index (AGFI),
- der Root Mean Squared Error of Approximation (RMSEA) und
- der Comparative Fit-Index (CFI).

Der  $\chi^2$ -Test geht von der Nullhypothese aus, nach der die empirisch hergeleiteten den vom Modell reproduzierten Daten gleichen.<sup>1</sup> Die Beurteilung des  $\chi^2$ -Wertes erfolgt anhand des p-Wertes. Dieser berechnet die Wahrscheinlichkeit dafür, dass die Ablehnung der Nullhypothese eine Fehlentscheidung ist. 1-p entspricht somit der Irrtumswahrscheinlichkeit der klassischen Testtheorie.<sup>2</sup> Nach *Bagozzi* wird ein Modell dann verworfen, wenn der p-Wert kleiner als 0,1 ist.<sup>3</sup> Der Chi-Quadrat-Test ist in der Praxis umstritten.<sup>4</sup> Der  $\chi^2$ -Wert reagiert äußerst sensitiv auf Stichprobenumfang und Abweichungen von der Normalverteilungsannahme, die auch für diese Arbeit zutrifft.<sup>5</sup> So steigen die Chancen für die Akzeptanz eines Modells mit kleiner werdendem Stichprobenumfang und umgekehrt. Weiterhin ist die Chi-Quadrat-Teststatistik nicht in der Lage, eine Wahrscheinlichkeit dafür anzugeben, dass eine falsche Modellstruktur als wahr angenommen wird.<sup>6</sup> Im Hinblick auf diese Probleme empfiehlt *Homburg*<sup>7</sup>, den Quotienten aus  $\chi^2$ -Wert und der Anzahl der

---

<sup>1</sup> Vgl. Homburg (1989), S. 188.

<sup>2</sup> Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2000), S. 466.

<sup>3</sup> Vgl. Bagozzi (1980), S. 105.

<sup>4</sup> Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2000), S. 466 f.; Hildebrandt/Homburg (1998), S. 35.

<sup>5</sup> Vgl. Anhang 4.

<sup>6</sup> Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2000), S. 467 und die dort angegebene Literatur.

<sup>7</sup> Vgl. Homburg (1989), S. 46 ff.



Freiheitsgrade<sup>1</sup> zu betrachten. In der Praxis wird von einer guten Modellanpassung ausgegangen, wenn dieser einen Wert von niedriger als drei erreicht.<sup>2</sup>

Vor dem Hintergrund der Kritik am  $\chi^2$ -Wert haben *Jöreskog* und *Sörbom* zwei weitere Kriterien zur Beurteilung der Gesamtgüte eines Modells entwickelt, die unabhängig vom Stichprobenumfang und robust gegenüber Verletzungen der Multinormalverteilungsannahme sind. Es sind der GFI und der AGFI.<sup>3</sup> Der GFI misst die relative Menge an Varianz und Kovarianz, die das Modell insgesamt berücksichtigt. Der AGFI integriert zusätzlich die Zahl der Freiheitsgrade<sup>4</sup> und gilt damit als aussagekräftiger. Beide Gütemaße können Werte zwischen null und eins annehmen, wobei ein möglichst hoher Wert auf eine bessere Anpassung des Modells hindeutet. Für beide Messgrößen werden in der Literatur Werte von über 0,9 als Indiz für eine hohe Modellgüte angesehen.<sup>5</sup>

Der RMSEA ist ein alternatives Gütemaß zu dem in der Kritik stehenden Chi-Quadrat-Test. Während mit Letzterem die Richtigkeit des Gesamtmodells geprüft wird, gibt der RMSEA Aufschluss über die Güte der Approximation des Modells an die empirisch gewonnenen Daten.<sup>6</sup> Werte kleiner als 0,05 gelten gemeinhin als Hinweis auf eine sehr gute Modellanpassung, Werte bis 0,08 werden als akzeptabel angesehen.<sup>7</sup>

---

<sup>1</sup> Freiheitsgrade werden analog zum englischen Ursprung nachfolgend mit degrees of freedom (df) bezeichnet.

<sup>2</sup> Vgl. Homburg (2000), S. 93.

<sup>3</sup> Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2000), S. 467.

<sup>4</sup> Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2000), S. 467.

<sup>5</sup> Vgl. Fritz (1995b), S. 140; Homburg/Baumgartner (1995), S. 172.

<sup>6</sup> Vgl. Homburg/Baumgartner (1995), S. 166.

<sup>7</sup> Vgl. Homburg/Baumgartner (1995), S. 172.

Als letztes der in die Untersuchung eingehenden globalen Gütemaße wird auf den CFI als inkrementelles Anpassungsmaß zurückgegriffen. Dieser berücksichtigt, im Gegensatz zum sogenannten Normed Fit Index (NFI) aber analog zum AGFI, die Anzahl der Freiheitsgrade des Modells und ist daher aussagekräftiger als der NFI. Der CFI beurteilt im Gegensatz zu allen bisher diskutierten Maßen die Güte eines spezifizierten Modells in Relation zu einem Basismodell.<sup>1</sup> Für dieses Basismodell wird üblicherweise angenommen, dass alle Indikatorvariablen im Modell unabhängig und somit keine wesentlichen Informationen enthalten sind.<sup>2</sup> Auch für den CFI werden Werte oberhalb von 0,9 als Zeichen einer hohen Modellgüte gewertet. Der CFI stellt jedoch kein besonders strenges Gütemaß dar, da das zugrunde gelegte Basismodell jeglicher Plausibilität entbehrt und die meisten Modelle daher positiv bewertet werden.<sup>3</sup>

Lokale Gütemaße dienen zur Beurteilung der Qualität von einzelnen Teilstrukturen wie Indikatoren oder einzelnen Faktoren der KFA im Messmodell. Folgende lokale Gütemaße werden berücksichtigt:

- Die Indikatorreliabilität,
- die Faktorreliabilität,
- die durchschnittlich erfasste Varianz (DEV) und
- der t-Wert der Faktorladung eines Indikators.

Die ersten drei Maße dienen der Überprüfung der Güte der Konstrukt-messung im Messmodell. Die Indikatorreliabilität erklärt den Anteil der Varianz des Indikators  $X_i$  am Faktor  $\xi_j$ . Der Wertebereich liegt zwischen null und eins. Der nicht durch den Faktor erklärte Varianzanteil geht auf

---

<sup>1</sup> Vgl. Bentler (1990), S. 238 ff.

<sup>2</sup> Vgl. Homburg/Pflesser (2000), S. 427.

<sup>3</sup> Vgl. Homburg/Baumgartner (1995), S. 170 ff.

Messfehlereinflüsse zurück.<sup>1</sup> In der Literatur wird meist ein Mindestwert von 0,4 gefordert<sup>2</sup>, der auch in dieser Arbeit gelten soll. Faktorreliabilität und DEV lassen Aussagen darüber zu, wie gut ein Faktor durch die Gesamtheit der Indikatorvariablen gemessen wird und nehmen ebenfalls Werte zwischen null und eins an. Ein hoher Wert ist dabei ein Indiz für eine gute Anpassung des Modells. Als Mindestwert für die Faktorreliabilität wird ein Wert von 0,6 gefordert, als Schwelle für die Messung der DEV gilt ein Wert von 0,5 oder größer.<sup>3</sup>

Die Interpretation der Parameter im Strukturmodell erfolgt anhand des Quotienten aus geschätzter Faktorladung und dem Standardfehler der Schätzung (t-Wert). Durch dieses Maß wird überprüft, ob die Faktorladung eines Konstruktes signifikant von null verschieden ist<sup>4</sup>, d.h. ob Hypothesen falsifiziert werden können oder nicht. Dieser Wert folgt unter der Nullhypothese, nach der dieser Parameter in der Population den Wert null annimmt, asymptotisch der Standardnormalverteilung. Auf dem 5%-Niveau ist daher eine Faktorladung signifikant von null verschieden, wenn der t-Wert mindestens 1,645 beträgt (einseitiger Test).<sup>5</sup>

Die für die vorliegende Arbeit verwendeten Gütekriterien zur Beurteilung der Messskalen und die dazugehörigen Anspruchsniveaus sind in Tabelle 23 zusammengefasst. Nach *Homburg* wird bei der Beurteilung der Konstruktmessung nicht gefordert, alle Kriterien gleichzeitig zu erfüllen.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Homburg/Baumgartner (1995), S. 170.

<sup>2</sup> Vgl. Homburg (2000), S. 91; Homburg/Giering (1998), S. 13. Allerdings schlägt z.B. *Balderjahn* für sehr große Stichprobenumfänge einen Wert von 0,1 vor. Vgl. Balderjahn (1985), S. 237.

<sup>3</sup> Vgl. Homburg/Baumgartner (1995), S. 170.

<sup>4</sup> Vgl. Homburg (2000), S. 91 f.; Jöreskog/Sörbom (2001), S. 26.

<sup>5</sup> Vgl. Homburg (2000), S. 92.

<sup>6</sup> Vgl. Homburg (2000), S. 93.

Dies würde aufgrund der Neuheit und Komplexität des Untersuchungsgegenstandes zu weit führen. Entscheidend ist nicht die isolierte Betrachtung der Kriterien, sondern das Vorliegen eines auf hohe Güte hin deutenden Gesamtbildes.

Kategorie	Kriterium	Bedingung
Kriterien der ersten Generation	Cronbachsches Alpha (CA)	$\geq 0,7$
	Item-to-Total-Korrelation	Nur bei CA $\leq 0,7$
Kriterien der zweiten Generation - globale Gütemaße	$\chi^2 / df$	$\leq 3,00$
	GFI	$\geq 0,9$
	AGFI	$\geq 0,9$
	RMSEA	$\leq 0,08$
	CFI	$\geq 0,9$
Kriterien der zweiten Generation - lokale Gütemaße	Indikatorreliabilität	$\geq 0,4$
	DEV	$\geq 0,5$
	Faktorreliabilität	$\geq 0,6$
	t-Wert der Faktorladung	$\geq 1,645$

Tabelle 23: Kriterien und Anspruchsniveaus zur Beurteilung des vorliegenden Kausalmodells

### 1.3.3 Kriterien zur Beurteilung eines Regressionsmodells

Zur Überprüfung der Ergebnisse von Regressionsfunktionen stehen in der wissenschaftlichen Literatur Kriterien aus drei Bereichen zur Verfügung. Zunächst muss das Regressionsmodell die Prämissen der klassischen linearen Regressionsanalyse erfüllen. Die Einhaltung dieser Anforderung ist erforderlich, da eine Verletzung der Prämissen zu verzerrten Ergebnissen und Fehlinterpretationen führen kann. Des Weiteren ist die globale Güte der Regressionsfunktion zu prüfen. Dabei wird gemessen, ob und wie gut die Funktion die endogene Variable erklärt. Ist dieser Zusammenhang signifikant, werden die einzelnen Regressionskoeffizienten in einem dritten Schritt überprüft.

Als erste Prämisse der klassischen linearen Regressionsanalyse wird die Vollständigkeit des Regressionsmodells gefordert, d.h. alle relevanten unabhängigen Variablen müssen im Modell erfasst sein, um sinnvolle Aussagen tätigen zu können. Ist dies der Fall, umfasst die Störvariable nur zufällige Schwankungen, deren Erwartungswert null ist. Häufig sind nicht alle relevanten Variablen bekannt, so dass sich der Einfluss der nicht erfassten Variablen in den Regressionskoeffizienten der erfassten unabhängigen Variablen niederschlägt. Dies führt zu einer Unvollständigkeit des Modells und damit zu einer Verzerrung der Schätzwerte.<sup>1</sup>

Eine weitere Prämisse verlangt für alle Beobachtungspunkte die gleiche Varianz der Residuen (Homoskedastizität). Die Residuen dürfen dabei nicht von den exogenen Variablen und von der Reihenfolge der Beobachtungen abhängen. Ist unter diesen Bedingungen die Streuung aller Störgrößen konstant (homogen), so wird die Forderung der Homoskedastizität erfüllt. Eine Verletzung dieser Voraussetzung führt zu einer Verfälschung der Standardfehler der Regressionskoeffizienten und damit zur Ineffizienz der Schätzung. Zur Aufdeckung von Homoskedastizität empfiehlt sich eine optische Überprüfung der Residuen anhand eines Streudiagramms.<sup>2</sup> Ergibt dieses kein klares Muster, ist die Forderung nach Homoskedastizität erfüllt.

Die Anwendung der Regressionsanalyse erfordert weiterhin die Annahme der Unabhängigkeit der Fehlervariablen der einzelnen Beobachtungen voneinander.<sup>3</sup> Autokorrelationen führen zu Verzerrungen bei der

---

<sup>1</sup> Vgl. Skiera/Albers (2000), S. 217.

<sup>2</sup> Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2000), S. 38.

<sup>3</sup> Vgl. Skiera/Albers (2000), S. 216 f.; Aaker/Kumar/Day (2001), S. 507 f.

Ermittlung des Standardfehlers der Regressionskoeffizienten und demzufolge auch bei der Bestimmung der Konfidenzintervalle für die Regressionskoeffizienten.<sup>1</sup> Die Überprüfung dieser Annahme erfolgt mittels des *Durbin/Watson*-Tests.<sup>2</sup> Bei diesem wird ein empirischer Wert  $d$  ermittelt, der die Differenzen zwischen den Residuen von aufeinander folgenden Beobachtungswerten zusammenfasst.<sup>3</sup>

Im Gegensatz zu der Unterstellung eines linearen Zusammenhangs zwischen exogenen und endogenen Variablen darf eine lineare Abhängigkeit, die sogenannte Multikollinearität, nicht zwischen den exogenen Variablen bestehen.<sup>4</sup> Ein gewisser Grad an Multikollinearität, insbesondere bei komplexen Modellen, lässt sich zwar nicht vermeiden, dennoch führt eine starke lineare Abhängigkeit zwischen den unabhängigen Variablen zu einer Verzerrung der Ergebnisse.<sup>5</sup> Multikollinearität kann darin bestehen, dass sich die Regressionskoeffizienten einer Funktion erheblich verändern, wenn eine weitere Variable in die Funktion einbezogen oder eine enthaltene Variable entfernt wird. Durch die Untersuchung der Interkorrelation von Prädiktoren lassen sich Zusammenhänge aufdecken, die zu ineffizienten Parameterschätzungen führen.<sup>6</sup> Eine Interkorrelation von  $r \leq 0,5$  wird als akzeptabel angesehen. Letztlich entscheidet das subjektive Urteil des Forschers über die Einschätzung und Behandlung der Multikollinearität.<sup>7</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2000), S. 39.

<sup>2</sup> Zur Durchführung dieses Tests vgl. Anhang 5.

<sup>3</sup> Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2000), S. 41.

<sup>4</sup> Vgl. Meffert (1986), S. 120.

<sup>5</sup> Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2000), S. 41.

<sup>6</sup> Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (2002), S. 779.

<sup>7</sup> Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2000), S. 43.

Sind die bisherigen Annahmen erfüllt, liefert die verwendete Methode der kleinsten Quadrate effiziente Schätzwerte. Um nachfolgend Signifikanztests durchführen zu können, ist die Normalverteilung der standardisierten Residuen nachzuweisen.<sup>1</sup> Diese Prüfung wird anhand des grafischen Tests auf Normalverteilung durchgeführt (Histogramm), indem die Häufigkeitsverteilung der aufgetretenen Residuen einer Normalverteilung gegenübergestellt wird.<sup>2</sup> Dabei geben die abgebildeten Säulen die empirischen Häufigkeiten der Residuen, also die Häufigkeit der tatsächlich auftretenden Residuen, wieder, während eine glockenförmige Linie die entsprechenden Häufigkeiten einer Normalverteilung darstellt.<sup>3</sup> Dabei sollte die Annäherung der Häufigkeitsverteilung der Residuen an die Normalverteilung möglichst perfekt sein.

Die globale Güte der Regressionsfunktion wird anhand des Bestimmtheitsmaßes  $R^2$  und der F-Statistik gemessen. Das Bestimmtheitsmaß berechnet die Güte der Anpassung des Regressionsmodells an die empirischen Daten der endogenen Variablen („goodness of fit“) auf Basis der Residualgrößen. Auch für die Festlegung des Bestimmtheitsmaßes werden anstatt der einfachen Abweichungen die Abweichungsquadrate verwendet.<sup>4</sup> Im Unterschied zur Gesamtabweichung einer einzelnen Beobachtung wird die Summe der quadrierten Gesamtabweichungen aller Beobachtungen als Gesamtstreuung bezeichnet.<sup>5</sup> Das Bestimmtheitsmaß ist eine normierte Größe, dessen Wertebereich im Intervall zwischen null und eins liegt. Je größer der Anteil der erklärten Streuung

---

<sup>1</sup> Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2000), S. 33.

<sup>2</sup> Vgl. Brosius (2002), S. 556.

<sup>3</sup> Vgl. Brosius (2002), S. 556.

<sup>4</sup> Vgl. Bley Müller/Gehlert/Gülicher (2000), S. 143 f.

<sup>5</sup> Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2000), S. 22.

an der Gesamtstreuung ist, desto höher ist das Bestimmtheitsmaß und folglich auch der Erklärungsgehalt des Regressionsmodells.<sup>1</sup> Da der Erklärungsgehalt einer exogenen Variablen im schlechtesten Fall null sein kann, erfolgt durch die Aufnahme eines weiteren Regressors in die Regressionsfunktion keine Verschlechterung des Bestimmtheitsmaßes.<sup>2</sup> Durch die Aufnahme irrelevanter unabhängiger Variablen in das Modell kann das Bestimmtheitsmaß ansteigen, während die Schätzeigenschaften des Modells abnehmen. Das korrigierte Bestimmtheitsmaß  $R^2_{KORR}$  berücksichtigt diesen Sachverhalt und soll daher herangezogen werden.<sup>3</sup> Dabei wird ein Wert von mindestens 0,5 gefordert.

Anhand der F-Statistik prüft der Forscher, ob die festgestellten Ergebnisse auf Basis des geschätzten Regressionsmodells auch über die erhobene Stichprobe hinaus für die Grundgesamtheit Gültigkeit haben.<sup>4</sup> Für diese Prüfung wird im Falle der Regressionsanalyse eine Normalverteilung der Residuen unterstellt.<sup>5</sup> Besteht zwischen der endogenen und den exogenen Variablen, wie hypothetisch formuliert, ein kausaler Zusammenhang, so müssen die Regressionskoeffizienten auch in der Grundgesamtheit ungleich null sein. Zur Überprüfung des Regressionsmodells wird die Nullhypothese ( $H_0$ ) formuliert, gemäß derer alle Regressionsparameter in der Grundgesamtheit den Wert null annehmen.<sup>6</sup> Der empirisch ermittelte F-Wert wird dann mit einem kritischen F-Wert verglichen, der sich in Abhängigkeit der zuvor festgelegten Irrtumswahr-

---

<sup>1</sup> Vgl. Hair/Anderson/Tatham/Black (1995), S. 80.

<sup>2</sup> Vgl. dazu die ausführliche Darstellung bei Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2000), S. 24.

<sup>3</sup> Vgl. Skiera/Albers (2000), S. 210.

<sup>4</sup> Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2000), S. 24.

<sup>5</sup> Vgl. Skiera/Albers (2000), S. 210 f.

<sup>6</sup> Vgl. Draper/Smith (1981), S. 94.



scheinlichkeit von  $\alpha \leq 0,05$  und der Anzahl der Freiheitsgrade in der F-Tabelle ermitteln lässt.<sup>1</sup> Gilt nun  $F_{emp} \geq F_{krit}$ , wird die Nullhypothese verworfen und es kann angenommen werden, dass die exogenen Variablen einen signifikanten Einfluss auf die endogene Variable besitzen.<sup>2</sup>

Wird bei der globalen Überprüfung des Regressionsmodells ein signifikanter Zusammenhang zwischen den endogenen und der exogenen Variablen festgestellt, erfolgt in einem nächsten Schritt die Prüfung der einzelnen Regressionskoeffizienten. Anhand des sogenannten T-Tests wird dabei ermittelt, welchen Beitrag jeder Koeffizient zur Bestimmung der endogenen Variablen leistet.<sup>3</sup> Der empirische t-Wert  $t_{emp}$  errechnet sich als Quotient des Regressionskoeffizienten und seiner Standardabweichung. Dem Vorgehen beim F-Test entsprechend wird beim t-Test von der Nullhypothese ausgegangen, bei welcher der Regressionskoeffizient einen Wert von null annimmt und damit keinen signifikanten Beitrag zur Bestimmung der abhängigen Variablen leistet.<sup>4</sup> Für das Signifikanzniveau des t-Werts wird ein  $\alpha \leq 0,05$  gefordert.

Wie bei der Beurteilung der Konstruktmessung bei der Kausalanalyse<sup>1</sup> wird auch bei den Gütekriterien der Regressionsanalyse nicht die gleichzeitige Erfüllung aller Kriterien gefordert. Nicht die isolierte Betrachtung der Kriterien soll dabei im Vordergrund stehen, sondern das Vorliegen eines auf hohe Güte hindeutenden Gesamtbildes. Aufgrund der Vielzahl der Voraussetzungen, die der Regressionsanalyse zugrunde liegen, scheint deren Anwendung sehr eingeschränkt. Dies ist jedoch

---

<sup>1</sup> Vgl. Dunn/Clark (1987), S. 335.

<sup>2</sup> Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2000), S. 25 f., Skiera/Albers (2000), S. 211.

<sup>3</sup> Vgl. Bortz (1999), S. 436.

<sup>4</sup> Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2000), S. 30.

nicht der Fall. Die Regressionsanalyse ist recht unempfindlich gegenüber kleineren Verletzungen der aufgestellten Gütemaße.<sup>2</sup> Die für die Prüfung des Regressionsmodells verwendenden Maße zur Beurteilung der Güte der Modelle sind in Tabelle 24 zusammengefasst.

Kategorie	Kriterium	Bedingung
Prämissen stochastischer Modelle	Vollständigkeit des Regressionsmodells	$E(\mu_k) = 0$ <sup>3</sup>
	Homoskedastizität (Konstanz der Varianz)	$\text{Var}(\mu_k) = \sigma^2$ <sup>4</sup>
	Autokorrelation (Durbin/Watson-Test)	$1,77 \leq d_e \leq 2,23$
	Multikollinearität (Abh. zwischen Variablen)	$r \leq 0,5$ <sup>5</sup>
	Normalverteilung der standardisierten Residuen	Optisches Verfahren
Globale Gütemaße der Funktion	Bestimmtheitsmaß	$R^2 \geq 0,5$
	Signifikanz der Regressionsfunktion (F-Statistik)	$\alpha \leq 0,05$
Lokale Gütemaße	Signifikanz der Regressionskoeffizienten (t-Werte)	$\alpha \leq 0,05$

Tabelle 24: Kriterien und Anspruchsniveaus zur Beurteilung des vorliegenden Regressionsmodells

## 2 Hypothesenprüfung

### 2.1 Hypothesenprüfung bei werbetreibenden Unternehmen

#### 2.1.1 Prüfung der Hypothesen zum Branchenwettbewerb

Zur Prüfung der Hypothesen des Branchenwettbewerbs wurde das in Abbildung 12 dargestellte Kausalmodell geschätzt.<sup>6</sup> Tabelle 25 zeigt die

<sup>1</sup> Vgl. Kapitel III-1.3.2.

<sup>2</sup> Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2000), S. 44.

<sup>3</sup>  $\mu_E$  bezeichnet den Mittelwert der standardisierten Residuen.

<sup>4</sup> Dabei darf aufgrund der Optik des Streudiagramms keine systematische Beziehung zwischen standardisierten Residuen und standardisierten prognostizierten Funktionswerten bestehen.

<sup>5</sup>  $r$  bezeichnet den Korrelationskoeffizienten der betrachteten unabhängigen Variablen.

<sup>6</sup> Die Operationalisierung des Erfolges durch die Kundenzufriedenheit erfolgt durch die ersten drei der in Kapitel II-2.2 genannten Indikatoren. Aufgrund der Negativstatements wurden die Indikatoren 4 und 5 invertiert. Die Überprüfung des Cronbachschen Alphas brachte bei fünf Indikatoren jedoch unbefriedigende Ergebnisse. Mittels Item-to-Total-Korrelation wurden die Indikatoren 4 und 5 eliminiert, was zu einem Cronbachschen Alpha von über 0,7 führte.

globalen und lokalen Gütemaße des Modells. Sämtliche globalen Gütemaße genügen den geforderten Werten; das Modell wird somit angenommen. Die Gütemaße der Konstruktmessung im Messmodell liegen ebenfalls oberhalb der geforderten Mindestmaße.<sup>1</sup>

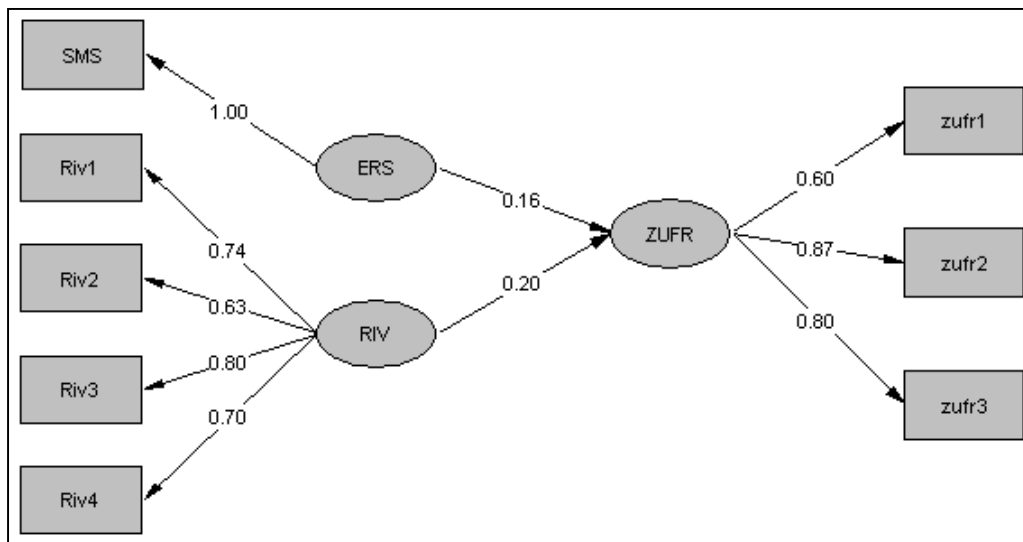


Abbildung 12: Kausalmmodell zum Branchenwettbewerb

Das Konstrukt *Bedrohung durch Ersatzprodukte* kann dabei nur über einen Indikator gemessen werden. Folglich kann kein Cronbachsches Alpha ausgewiesen werden. Anhand der geschätzten Parameter des Strukturmodells (t-Werte) wird überprüft, welche Faktoren einen signifikanten Einfluss ausüben. Beide Werte liegen oberhalb des geforderten Mindestmaßes. Die Hypothese  $H_{U\_Riv}$  findet somit Unterstützung, die Hypothese  $H_{U\_Ers}$  muss abgelehnt werden, da bei der Hypothesenformulierung kein Einfluss auf den Vermarktungserfolg vermutet wurde. Somit beeinflussen die Konstrukte des Branchenwettbewerb den Vermarktungserfolg aus Sicht der Entscheider werbetreibender Unternehmen.

<sup>1</sup> Ausnahme ist der Indikator *Verdrängung von Wettbewerbern*, der mit 0,391 unter dem geforderten Wert von 0,4 für die Indikatorreliabilität liegt. Diese Abweichung wird aufgrund der minimalen Verfehlung jedoch vernachlässigt.

		Lokale Gütemaße				
Faktor	Indikatoren	Indikatorreliabilität	Cronb. Alpha	Faktorreliabilität	DEV	t-Wert d. Strukturparameter
Rivalität unter den Marktteilnehmern (H <sub>U_Riv</sub> )	Hohe Wettbewerbsintensität	0,553				
	Verdrängung von Wettbewerbern	0,391	0,800	0,810	0,517	5,593
	Preiswettbewerb	0,633				
	Qualitätswettbewerb	0,491				
Bedrohung durch Ersatzprodukte (H <sub>U_Ers</sub> )	Bedrohung durch Ersatzprodukte	1,000		1,000	1,000	3,269
		Globale Gütemaße				
		GFI	AGFI	CFI	RMSEA	$\chi^2 / df$
		0,976	0,949	0,979	0,035	1,181

Tabelle 25: Gütekriterien für das Kausalmodell *Branchenwettbewerb*

### 2.1.2 Prüfung der Hypothesen zur Unternehmenssituation

Die fünf Hypothesen zum Einfluss der Unternehmenssituation auf den Erfolg bei der Vermarktung des Internet als Werbemedium führen zu dem in Abbildung 13 dargestellten Kausalmodell. Die Berücksichtigung des Konstruktes *Geschäftsmodell* innerhalb des Hypothesensystems bedarf dabei einer Voruntersuchung.<sup>1</sup> Eine konfirmatorische Faktorenanalyse ist nicht möglich, da im Rahmen der Erhebung unterschiedliche Geschäftsmodelle als Indikatoren abgefragt wurden. Aus diesem Grund wird für jedes der abgefragten Geschäftsmodelle (jeden Indikator) ein über das Konstrukt *Kundenzufriedenheit* zu operationalisierendes Kausalmodell gebildet.<sup>2</sup> Das Modell mit der höchsten Ladung des Pfadkoeffizienten wird in das Kausalmodell der Unternehmenssituation integriert

<sup>1</sup> Vgl. dazu die Ausführungen bei der Hypothesenformulierung in Kapitel II-3.2.

<sup>2</sup> Vgl. Anhang 6.

und dort geprüft. Von allen Modellen zeigt auf dem geforderten Signifikanzniveau die *Eigenvermarktung* den höchsten Pfadkoeffizienten.<sup>1</sup>

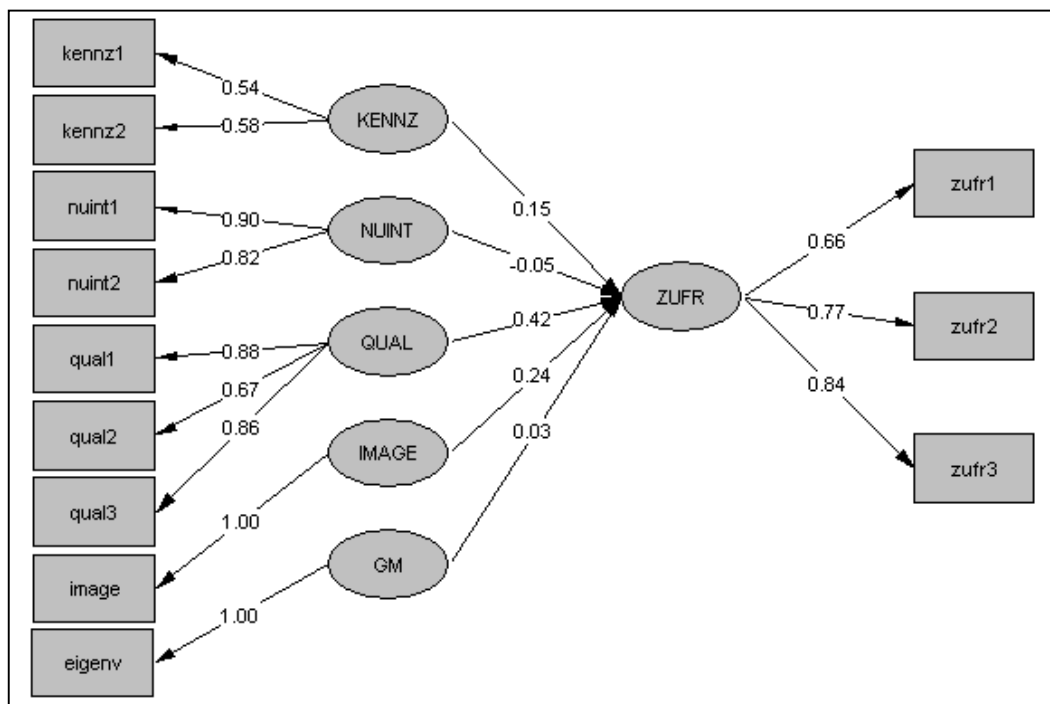


Abbildung 13: Kausalmmodell zur Unternehmenssituation

Tabelle 26 zeigt die Ergebnisse für das Modell *Unternehmenssituation*. Alle globalen Gütemaße erreichen die geforderten Werte deutlich. Das Modell wird somit angenommen. Zunächst wird die Güte der Konstruktmessung im Messmodell überprüft. Mit Ausnahme des Konstruktes *Kennzahlen der Mediaplanung* erfüllen sowohl auf Faktor- als auch auf Indikatorebene die Kriterien Indikatorreliabilität, DEV, Faktorreliabilität und Cronbachsches Alpha die geforderten Sollwerte. Die Konstrukte *Image* und *Geschäftsmodell* werden nur über einen Indikator gemessen.

<sup>1</sup> Der Pfadkoeffizient des Geschäftsmodells Eigenvermarktung weist einen Wert von 0,23 auf. Ebenfalls relevant ist der Pfadkoeffizient des Geschäftsmodells crossmediale Vermarktung mit 0,17. Da nur ein Geschäftsmodell in das Kausalmmodell der Unternehmenssituation integriert werden kann, wird das Geschäftsmodell mit der höchsten Ladung integriert. Zu den Werten der anderen Geschäftsmodell, vgl. Anhang 6.

		Lokale Gütemaße				
Faktor	Indikatoren	Indikatorreliabilität	Cronb. Alpha	Faktorreliabilität	DEV	t-Wert d. Strukturparameter
Kennzahlen der Mediaplanung (H <sub>U_Kennz</sub> )	Ausweisung GRP	0,296	0,457	0,481	0,317	1,033
	Ausweisung Netto-reichweite	0,338				
Nutzungsin-tensität (H <sub>U_Nuint</sub> )	Hohe Verweildauer	0,806	0,849	0,852	0,743	-0,324
	Intensive Nutzung des Content	0,680				
Qualität des red. Umfeldes (H <sub>U_Qual</sub> )	Hohe Umfeldqualität	0,780	0,764	0,851	0,659	6,589
	Hochwertige Webseiten	0,454				
	Bietet gute Inhalte	0,743				
Image (H <sub>U_Image</sub> )	Gutes Image	1,000	--	1,000	1,000	3,589
Geschäftsmodell (H <sub>U_GM</sub> )	Eigenvermarkter	1,000	--	1,000	1,000	0,312
		Globale Gütemaße				
		GFI	AGFI	CFI	RMSEA	$\chi^2 / df$
		0,988	0,976	1,000	0,000	0,990

Tabelle 26: Gütekriterien für das Kausalmodell *Unternehmenssituation*

Im nächsten Schritt werden die Strukturparameter entsprechend der in Kapitel II-3 aufgestellten Hypothesen der Unternehmenssituation anhand ihrer t-Werte überprüft. Die Konstrukte *Qualität des redaktionellen Umfeldes* und *Image* entsprechen dem geforderten Signifikanzniveau der Strukturparameter, während die restlichen Konstrukte dieses nicht erfüllen. Die Hypothesen H<sub>U\_Kennz</sub>, H<sub>U\_GM</sub> und H<sub>U\_Nuint</sub> sind damit angenommen, da kein signifikanter Einfluss vermutet wurde. Die Hypothesen H<sub>U\_Qual</sub> und H<sub>U\_Image</sub> werden angenommen, da sie aus Sicht der Entscheider werbetreibender Unternehmen erfolgsrelevant sind. Die Ergebnisse zeigen, dass die Variablen der Unternehmenssituation den Erfolg bei der Vermarktung des Internet als Werbemedium beeinflussen.

## 2.1.3 Prüfung der Hypothesen zum Unternehmensverhalten

### 2.1.3.1 Unternehmensressourcen

Das in Abbildung 14 dargestellte Kausalmodell zeigt den Einfluss der Unternehmensressourcen auf den Vermarktungserfolg. Hinsichtlich der in Tabelle 27 dargestellten Fitmaße erfüllt das Gesamtmodell die gesetzten Anforderungen und wird damit angenommen. Die Reliabilität aller Indikatoren genügt dem geforderten Wert von 0,4. Ebenso erreichen die Kriterien Faktorreliabilität, DEV und das Cronbachsche Alpha die geforderten Mindestmaße.

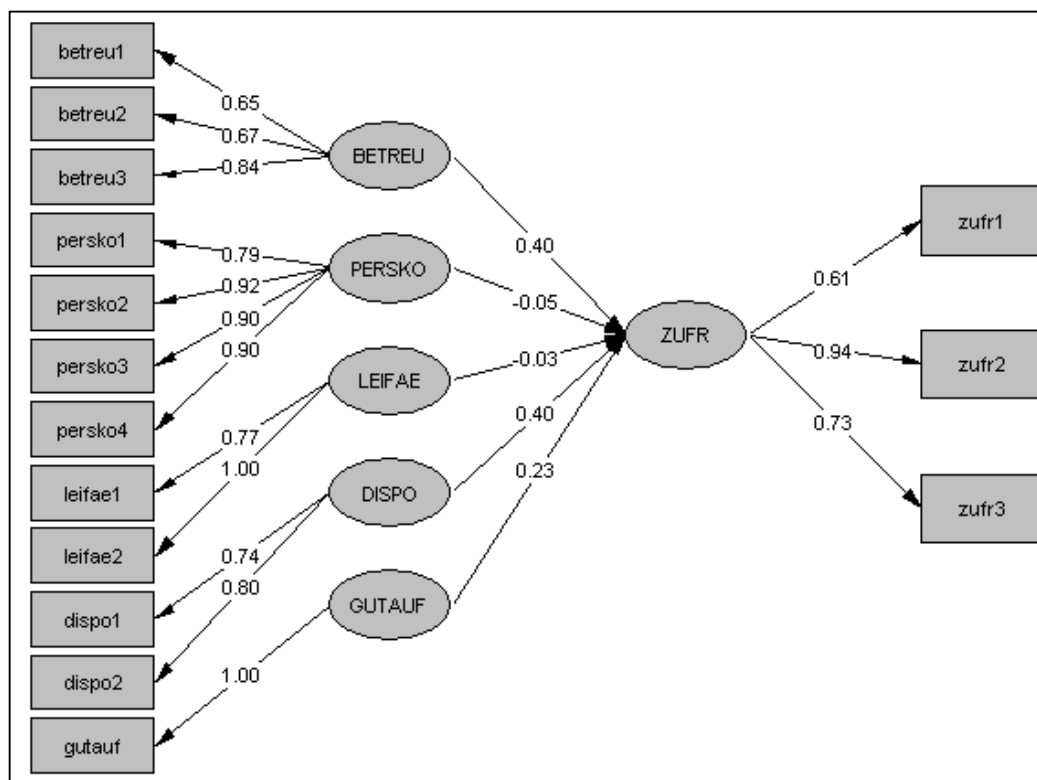


Abbildung 14: Kausalmodell zu den Unternehmensressourcen

Im Strukturmodell zeigt die Überprüfung der t-Werte der Strukturparameter, dass die Konstrukte *Leistungsfähigkeit der AdServer-Systeme* und *Persönliche Kontakte* den erfordernten Sollwert nicht erreichen. Diese üben somit keinen signifikanten Einfluss auf die abhängige Variable

aus. Die Hypothese  $H_{U\_Persko}$  wird folglich abgelehnt, während die Hypothese  $H_{U\_Leifae}$  Unterstützung findet. Die Konstrukte *Betreuung*, „*Gut aufgestellt*“ und *Disposition der Werbemittel* üben hingegen mit t-Werten von 2,443, 3,026 und 5,406 einen signifikanten Einfluss auf die abhängige Variable *Zufriedenheit* aus. Da die Signifikanz der Parameterschätzung somit gegeben ist, finden die Hypothesen  $H_{U\_Gutau}$ ,  $H_{U\_Dispo}$  und  $H_{U\_Betreu}$  Unterstützung.

		Lokale Gütemaße				
Faktor	Indikatoren	Indika- torreli- abilität	Cronb. Alpha	Faktor- reliabi- lität	DEV	t-Wert d. Struktur- parame- ter
Disposition der Werbe- mittel (H <sub>U_Dispo</sub> )	Schneller Werbemit- teltausch	0,549	0,743	0,745	0,595	5,406
	Kurze Vorlaufzeiten	0,640				
Leistungsfä- higkeit der AdServer- Systeme (H <sub>U_Leifae</sub> )	Keine technischen Probleme	0,599	0,723	0,887	0,800	-0,476
	Technische Ausliefe- rung fehlerfrei	1,000				
Betreuung (H <sub>U_Betreu</sub> )	Meldet sich regelm.	0,417	0,743	0,765	0,523	2,443
	Fester Ansprech- partner vorhanden	0,452				
	Kümmert sich um- fassend auch nach Vertragsabschluss	0,701				
Gut aufge- stellt (H <sub>U_Gutauf</sub> )	„ist gut aufgestellt“	1,000	--	1,000	1,000	3,026
Persönliche Kontakte (H <sub>U_Persko</sub> )	Guter persönlicher Kontakt	0,617	0,923	0,930	0,796	-0,336
	Sympathische Mit- arbeiter	0,843				
	Gutes Auftreten der Repräsentanten	0,804				
	Mitarbeiter, mit de- nen man gerne kommuniziert	0,811				
		Globale Gütemaße				
		GFI	AGFI	CFI	RMSEA	$\chi^2 / df$
		0,987	0,979	1,000	0,069	1,724

Tabelle 27: Gütekriterien für das Kausalmodell *Unternehmensressourcen*



### 2.1.3.2 Problemlösungsverhalten des Management

Der Einfluss des Managementverhaltens wird anhand des in Abbildung 15 dargestellten Kausalmodell aufgezeigt. Die Entsprechung des Gesamtmodells mit den globalen Gütekriterien wird anhand der in Tabelle 28 dargestellten Fitmaße deutlich. Der Wert für den RMSEA liegt mit 0,099 über dem geforderten Sollwert von 0,08. Nach *Homburg* ist jedoch eine simultane Erfüllung aller Kriterien nicht notwendig, geringfügige Verletzungen nur eines Gütemaßes werden als akzeptabel angesehen.<sup>1</sup> Nach *Fritz* ist ein Modell erst dann abzulehnen, wenn mehr als die Hälfte der Kriterien nicht erfüllt ist.<sup>2</sup> Das Modell wird somit angenommen.

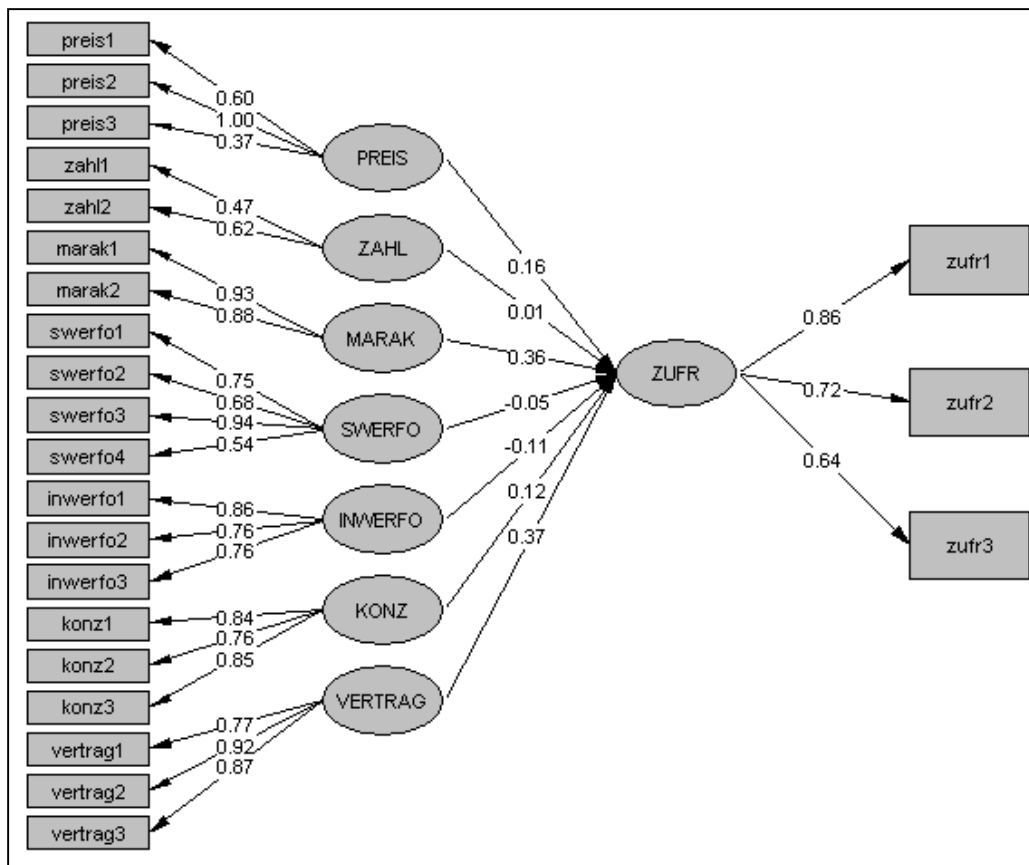


Abbildung 15: Kausalmodell zum Managementverhalten

<sup>1</sup> Vgl. Homburg (2000), S. 93.

<sup>2</sup> Vgl. Fritz (1995b), S. 141.

		Lokale Gütemaße				
Faktor	Indikatoren	Indika- torreli- abilität	Cronb. Alpha	Faktor- reliabi- lität	DEV	t-Wert d. Struktur- parame- ter
Zahlungsmodalitäten (H <sub>U_Zahl</sub> )	Skonto	0,223	0,441	0,460	0,302	0,129
	Vorkasse	0,382				
Marketing- aktivitäten (H <sub>U_Marak</sub> )	Know-how-Transfer	0,858	0,901	0,901	0,820	5,464
	Gemeinsame Work- shops	0,782				
Preis (H <sub>U_Preis</sub> )	Billiger als Wettbe- werber	0,356	0,700	0,721	0,500	2,391
	Niedriger Netto-TKP	1,000				
	Variable Modelle	0,135				
Innovative Werbeformen (H <sub>U_InWerfo</sub> )	Bietet die neuesten Werbeformen an	0,738	0,811	0,837	0,631	-0,850
	Bietet die innovativs- ten Werbeformen an	0,583				
	Bietet breitbandige Werbeformen an	0,573				
Standard- werbeformen (H <sub>U_SWerfo</sub> )	Bietet Gewinnspiele	0,782	0,806	0,825	0,550	-0,539
	Bietet alle Standard- werbeformen an	0,561				
	Bietet Microsites an	0,461				
	Bietet tiefe Integrati- onen an	0,890				
Individuelle Konzepte (H <sub>U_Konz</sub> )	Bietet individuelle Konzepte an	0,710	0,857	0,858	0,668	1,499
	Bietet innovative Konzepte an	0,575				
	Bietet kreative Kon- zepte an	0,719				
Vertrags- gestaltung (H <sub>U_Vertrag</sub> )	Hat akzeptable AGB	0,596	0,889	0,887	0,726	7,216
	Ist in der juristischen Abwicklung kon- struktiv	0,850				
	Ist in Vertragsange- legenheiten kompetent	0,751				
		Globale Gütemaße				
		GFI	AGFI	CFI	RMSEA	$\chi^2 / df$
		0,950	0,932	0,989	0,099	2,483

Tabelle 28: Gütekriterien für das Kausalmodell *Problemlösungsverhalten des Management*

Bereits anhand der Überprüfung der Gütekriterien im Messmodell können die Konstrukte *Preis* und *Zahlungsmodalitäten* als nicht erfolgsrelevant identifiziert werden. Die geforderten Gütemaße werden nicht erreicht. Die Hypothesen  $H_{U\_Preis}$  und  $H_{U\_Zahl}$  werden folglich unterstützt, da keine Erfolgswirksamkeit gegeben ist. Sämtliche verbleibenden Konstrukte bzw. Indikatoren erreichen die geforderten Mindestwerte und sind im Hinblick auf die gemessenen t-Werte zu untersuchen.

Im Strukturmodell üben die Konstrukte *Vertrag* und *Marketingaktivitäten* signifikante Effekte auf die abhängige Variable aus.<sup>1</sup> Angenommen werden somit die Hypothesen  $H_{U\_Vertrag}$  und  $H_{U\_Marak}$ . Die Konstrukte *Standardwerbformen*, *innovative Werbformen* und *individuelle Konzepte* sind hingegen nicht erfolgsrelevant, da kein signifikanter Zusammenhang zwischen den Konstrukten und der *Zufriedenheit* besteht. Die Hypothesen  $H_{U\_SWerfo}$ ,  $H_{U\_InWerfo}$  und  $H_{U\_Konz}$  werden somit angenommen. Durch die Ergebnisse zeigt sich der große Einfluss der Variablen des Entscheidungsorientierten Ansatzes.

#### 2.1.4 Zusammenfassender Überblick

Tabelle 29 stellt die Einflussfaktoren aus Sicht der werbetreibenden Unternehmen im Überblick dar. Neun von 19 geprüften Konstrukten sind als Erfolgsfaktoren identifiziert worden. Die weiteren zehn üben keinen signifikanten Einfluss auf. Mindestens zwei Variablen aus allen theoretischen Leitideen dieser Arbeit, die in den jeweiligen Teilmodellen geprüft wurden, üben aus Sicht der werbetreibenden Unternehmen einen signifikanten Einfluss auf den Erfolg in der Vermarktung des Internet als Werbemedium aus.

---

<sup>1</sup> Ebenso erfüllt der Faktor *Preis* den geforderten Wert. Da die Werte für die Indikatorreliabilität jedoch nicht ausreichend waren, wird dieses Konstrukt nicht als erfolgsrelevant angesehen.

<b>Leitideen</b>	<b>Hypothesen</b>	<b>Einfluss</b>	<b>Einfluss- richtung</b>
Einfluss des Branchenwettbewerbs	Rivalität unter den Anbietern	bestätigt	positiv
	Bedrohung durch Ersatzprodukte	bestätigt	positiv
Einfluss der Unternehmenssituation	Image des Werbeträgers	bestätigt	positiv
	Geschäftsmodell (Eigenvermarkter)	nicht bestätigt	
	Redaktionelles Umfeld	bestätigt	positiv
	Kennzahlen der Mediaplanung	nicht bestätigt	
	Nutzungsintensität	nicht bestätigt	
Einfluss der Unternehmensressourcen	Persönlicher Kontakt	nicht bestätigt	
	Betreuung	bestätigt	positiv
	Disposition der Werbemittel	bestätigt	positiv
	Leistungsfähigkeit der AdServer-Systeme	nicht bestätigt	
	„Gut aufgestellt“	bestätigt	positiv
Einfluss des Managementverhaltens	Standardwerbformen	nicht bestätigt	
	Innovative Werbformen	nicht bestätigt	
	Individuelle Konzepte	nicht bestätigt	
	Vertragsgestaltung	bestätigt	positiv
	Preis	nicht bestätigt	
	Zahlungsmodalitäten	nicht bestätigt	
	Marketingaktivitäten	bestätigt	positiv

Tabelle 29: Einflussfaktoren aus Sicht werbetreibender Unternehmen im Überblick

## 2.2 Hypothesenprüfung bei Mediaagenturen

### 2.2.1 Prämissenprüfung und Schätzung der Regressionsfunktion

Bevor im Rahmen der globalen Überprüfung der Regressionsfunktionen und der Regressionskoeffizienten die geschätzten Parameter überprüft werden, erfolgt eine Untersuchung der Prämissen des in Tabelle 30 dargestellten Regressionsmodells, da die allgemeine Gültigkeit der dargestellten Ergebnisse auf der Erfüllung der statistischen Modellvoraussetzungen basiert.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Kapitel III-1.3.3.

	Modellzusammenfassung		
	R	R <sup>2</sup>	Korrigiertes R <sup>2</sup>
	0,935	0,875	0,836
	ANOVA		
	Freiheitsgrade	F-Wert	Signifikanz
Regression	19	22,769	0,000
Residuen	62		
Gesamt	81		
	Koeffizienten		
	Beta	t-Wert	Signifikanz
Rivalität unter den Marktteilnehmern (H <sub>A Riv</sub> )	-0,157	-2,638	0,011
Bedrohung durch Ersatzprodukte (H <sub>A Ers</sub> )	-0,013	-0,151	0,880
Geschäftsmodell (H <sub>A GM</sub> )	0,105	0,1220	0,227
Nutzungsintensität (H <sub>A Nuint</sub> )	0,280	0,272	0,787
Image (H <sub>A Image</sub> )	0,052	0,538	0,592
Qualität des redaktionellen Umfeldes (H <sub>A Qual</sub> )	0,075	1,025	0,309
Kennzahlen der Mediaplanung (H <sub>A Kennz</sub> )	-0,265	-2,712	0,009
Disposition der Werbemittel (H <sub>A Dispo</sub> )	0,408	2,634	0,010
„Gut aufgestellt“ (H <sub>A Gutauf</sub> )	-0,236	-2,018	0,048
Persönliche Kontakte (H <sub>A Persko</sub> )	0,189	0,848	0,400
Betreuung (H <sub>A Betreu</sub> )	0,372	1,466	0,148
Leistungsfähigkeit der AdServer-Systeme (H <sub>A Leifae</sub> )	-0,304	-2,730	0,008
Preis (H <sub>A Preis</sub> )	0,091	1,255	0,214
Zahlungsmodalitäten (H <sub>A Zahl</sub> )	-0,061	-0,868	0,389
Marketingaktivitäten (H <sub>A Marak</sub> )	0,130	1,516	0,135
Vertragsgestaltung (H <sub>A Vertrag</sub> )	0,070	0,461	0,646
Individuelle Konzepte (H <sub>A Konz</sub> )	0,351	5,203	0,000
Werbeformen (H <sub>A sWerfo</sub> )	0,266	3,280	0,002
Innovative Werbeformen (H <sub>A InWerfo</sub> )	-0,332	-4,000	0,000

Tabelle 30: Ergebnisse des vollständigen Regressionsmodells

Die erste Annahme setzt die Vollständigkeit des Regressionsmodells voraus, d.h. alle relevanten unabhängigen Variablen müssen im Modell enthalten sein.<sup>1</sup> Ist dies der Fall, so ist die Fehlervariable nur zufälligen

<sup>1</sup> Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2000), S. 37.

Schwankungen ausgesetzt und deren Erwartungswert beträgt null. Wie aus dem t-Test hervorgeht, ist der Erwartungswert der Residuen bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 5 Prozent nicht signifikant von null verschieden.<sup>1</sup> Das Regressionsmodell erfüllt damit die Voraussetzung der Vollständigkeit.

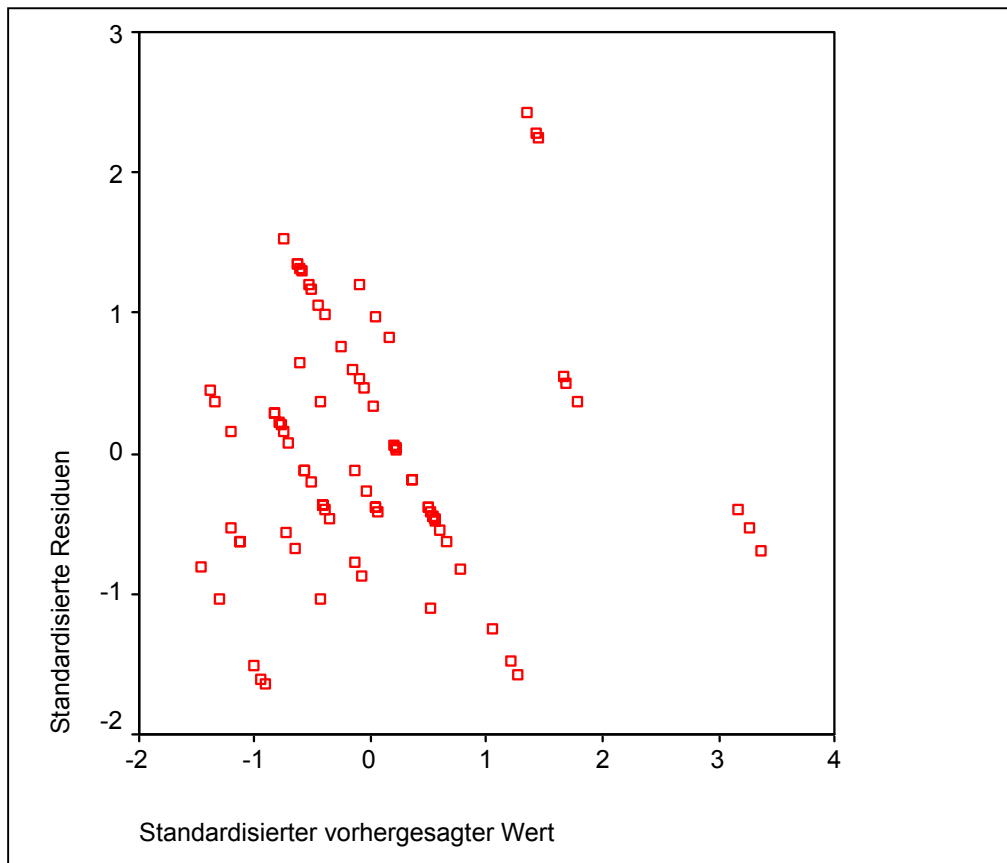


Abbildung 16: Streudiagramm des Regressionsmodells

Zur Überprüfung der Annahme auf Konstanz der Varianz der Störgrößen (Homoskedastizität) wird ein grafisches Verfahren eingesetzt. Aus der Betrachtung des Streudiagramms in Abbildung 16, auf dessen Abszisse die standardisierten geschätzten Regressionswerte und auf deren Ordinate

---

<sup>1</sup> Vgl. Anhang 5.

nate die standardisierten Residuen abgetragen sind, ist eine schwach negative Beziehung zu erkennen. Die Annahme der Homoskedastizität für das vorliegende Regressionsmodell ist tendenziell nicht erfüllt.

Die Überprüfung der Residuen auf Autokorrelation erfolgt mittels des *Durbin/Watson*-Tests. Bei der vorliegenden Regression werden 19 Regressoren und 82 Stichprobenelemente betrachtet. Dies führt zu einem Annahmebereich der nicht vorhandenen Autokorrelation der Residuen von  $[1,77; 2,23]$ .<sup>1</sup> Da der berechnete Testwert bei 1,90 in das Intervall fällt, kann die Nullhypothese angenommen werden. Es liegt keine Autokorrelation vor.

Die Prämisse der Normalverteilung der Fehlervariablen stellt die Voraussetzung für die Durchführbarkeit bzw. Gültigkeit der Signifikanztests dar (F-Test und t-Test). Eine Überprüfung der Normalverteilungsannahme erfolgt grafisch mit Hilfe eines Histogramms<sup>2</sup>, in welchem die standardisierten Residuen mit der Standardnormalverteilung verglichen werden. Die Säulen des Histogramms entsprechen den empirischen Häufigkeiten der standardisierten Residuen, die glockenförmige Kurve gibt die entsprechende Normalverteilung wieder.<sup>3</sup> Aus der Betrachtung des Histogramms der Residuen lässt sich diese Hypothese bestätigen. Wie in Abbildung 17 dargestellt, zeigt sich eine leicht rechtsschiefe Verteilung der Residuen. Wie ferner aus der Grafik ersichtlich ist, sind die Residuen im Bereich von Werten, die um den Mittelwert und etwas darüber liegen, tendenziell überrepräsentiert. Zwar ist die Annäherung der Häufigkeitsverteilung der Residuen an die Normalverteilung nicht perfekt,

---

<sup>1</sup> Vgl. Anhang 5.

<sup>2</sup> Vgl. Brosius (2002), S. 555.

<sup>3</sup> Vgl. Brosius (2002), S. 555.

kleinere Abweichungen zwischen diesen beiden Verteilungen sind jedoch die Regel.<sup>1</sup> Somit gibt das Histogramm keine Hinweise auf eine Verletzung der Normalverteilungsannahme.

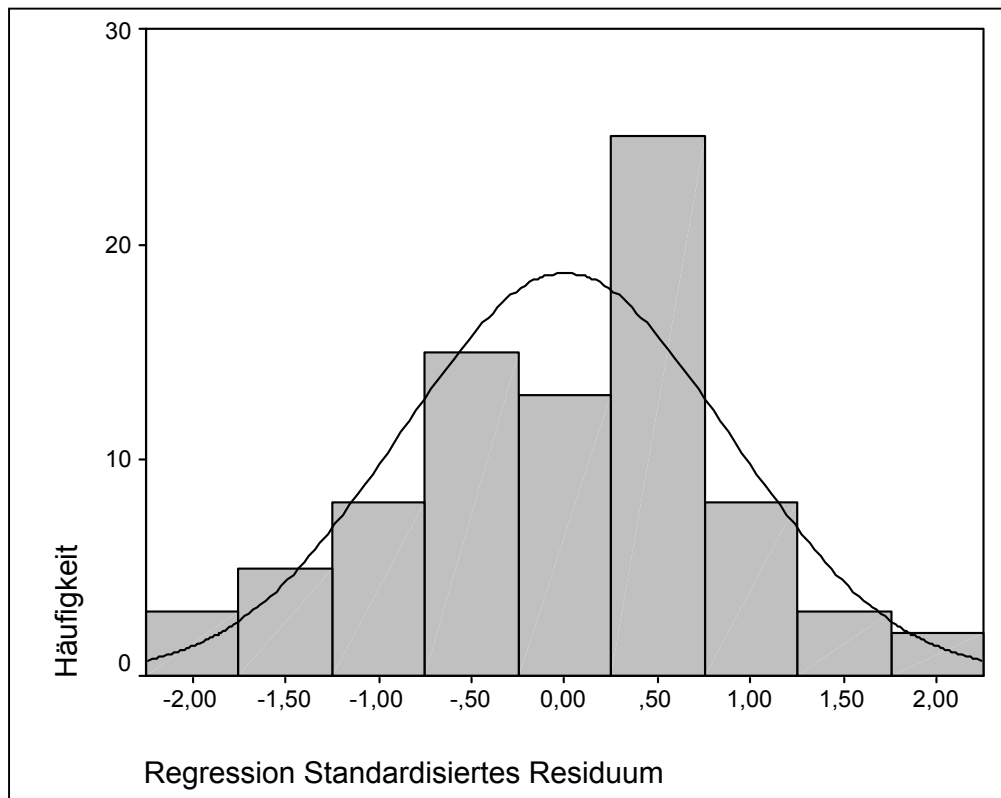


Abbildung 17: Histogramm der Residuen

Die Gültigkeit des Regressionsmodells kann weiterhin durch die Existenz von Multikollinearität verletzt werden. Daher ist es notwendig, die 19 vorliegenden Regressoren auf lineare Beziehungen hin zu untersuchen. Die Analyse der berechneten Korrelationskoeffizienten aus der Korrelationsmatrix<sup>2</sup> deutet auf Vorliegen von Multikollinearität hin, da einige Konstrukte, die auch in der Unternehmenspraxis eng miteinander

---

<sup>1</sup> Vgl. Brosius (2002), S. 555 ff.

<sup>2</sup> Vgl. Anhang 5.



verbunden sind, mit Werten von über 0,5 korreliert sind. Die Regressoren *Standardwerbformen* und *innovative Werbformen* korrelieren mit 0,55, ebenso die Regressoren *Kennzahlen der Werbeplanung* und *Nutzungsintensität*. Noch höher korreliert sind die exogenen Variablen *Leistungsfähigkeit der AdServer-Systeme* und *Flexibilität bei der Disposition der Werbemittel*, die einen Wert von 0,75 aufweisen. In der Literatur wird bei Vorliegen von hohen Korrelationen vom „Overfitting“ eines Modells gesprochen.<sup>1</sup>

Ursache der vorliegenden Multikollinearität ist die Komplexität des Untersuchungsmodells, innerhalb dessen 19 Konstrukte auf ihre Erfolgswirksamkeit hin überprüft werden. Verstärkend wirkt zudem die Eigenschaft der Regressionsanalyse, im Gegensatz zu einer Kausalanalyse mit dem Programm LISREL, Messfehler im Modell nicht zu berücksichtigen.<sup>2</sup> Folglich wird implizit eine fehlerfreie Messung der Variablen unterstellt. Der Stichprobenumfang von N=82 bei den Entscheidern von Mediaagenturen lässt jedoch nur das Verfahren der Regressionsanalyse zu.<sup>3</sup>

Da die Anzahl der Korrelationspaare<sup>4</sup> überschaubar ist und die Normalverteilungs-, Vollständigkeits- sowie Autokorrelations-Prämissen erfüllt sind, kann die Schätzung der Regressionsfunktion und -parameter vorgenommen werden.

---

<sup>1</sup> Je größer die Anzahl von Variablen in der Regressionsgleichung ist, desto größer wird auch die Gefahr statistisch relevanter Regressionskoeffizienten, obgleich die betreffende Variable nur zufällig mit der Abhängigen korreliert. Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2000), S. 37.

<sup>2</sup> Vgl. Homburg (1992), S. 499. Zu den Unterschieden beider Verfahren vgl. Kapitel III-1.2.

<sup>3</sup> Vgl. Kapitel III-1.2.

<sup>4</sup> Vgl. Anhang 5.

Wie das Ergebnis des korrigierten Bestimmtheitsmaßes  $R^2$  in Tabelle 30 zeigt<sup>1</sup>, sind 83,6 Prozent der gesamten Streuung auf die erklärenden und nur 16,4 Prozent der Varianz auf nicht erfasste Variablen zurückzuführen. Die Überprüfung der empirischen F-Werte ergibt eine Verwerfung der Nullhypothese auf einem Signifikanzniveau von fünf Prozent. Der in der Regressionsbeziehung postulierte Zusammenhang ist damit statistisch signifikant und das geschätzte Modell besitzt über die Stichprobe hinaus in der Grundgesamtheit Gültigkeit.

Zunächst bedürfen die Indikatoren der unabhängigen Variablen *Geschäftsmodell* einer bivariaten Voruntersuchung.<sup>2</sup> Im Regressionsmodell werden die Regressoren über die Mittelwerte der Indikatoren operationalisiert. Dieses Verfahren kann für den Regressor *Geschäftsmodell* nicht angewendet werden, da unterschiedliche Geschäftsmodelle abgefragt wurden und eine Mittelwertbildung sinnlose Ergebnisse generieren würde. Daher wird eine Korrelationsmatrix der Geschäftsmodelle mit dem Regressand *Zufriedenheit* erstellt.<sup>3</sup> Das Geschäftsmodell mit der höchsten Korrelation wird dann als Variable in das Regressionsmodell integriert und dort auf Erfolgswirksamkeit hin überprüft. Von allen Geschäftsmodellen weisen zwei signifikante Korrelationen mit der Zufriedenheit auf. Eine negative Korrelation mit der *Zufriedenheit* ergibt sich für das Geschäftsmodell *entstammt einem TV-Vermarkter*, eine positive für *bietet die Möglichkeit crossmedialer Werbeschaltungen an*.<sup>4</sup> Beide Korrelationen fallen mit  $\alpha \leq 0,05$  signifikant aus. Aufgrund der hohen

---

<sup>1</sup> Zu den vollständigen Outputs vgl. Anhang 5.

<sup>2</sup> Vgl. Anhang 6 und das Vorgehen im Rahmen der Analyse aus Sicht der werbetreibenden Unternehmen in Kapitel III-2.1.2.

<sup>3</sup> Vgl. Anhang 6.

<sup>4</sup> Die Korrelation zwischen *TV-Vermarkter* und *Zufriedenheit* beträgt  $-0,282$ , die zwischen *bietet crossmediale Werbeschaltungen an* und *Zufriedenheit* beträgt  $0,245$ . Vgl. Anhang 6.

Aktualität des Themas crossmediale Vermarktung<sup>1</sup> und der positiven Korrelation geht dieses Geschäftsmodell in die Überprüfung der Erfolgsfaktoren für die Vermarktung des Internet als Werbemedium aus Sicht von Mediaagenturen ein.

Aufgrund der festgestellten Multikollinearität sind die Ergebnisse im Rahmen der lokalen Überprüfung der Regressionskoeffizienten jedoch auf inhaltliche Plausibilität zu prüfen.<sup>2</sup> Zunächst werden aus diesem Grund die Beta-Werte der Pfadkoeffizienten auf Plausibilität hin überprüft. Der Regressionsoutput auf Koeffizientenbasis zeigt bei den Regressoren *Innovative Werbeformen* und *Leistungsfähigkeit der Ad-Server-Systeme* und *Kennzahlen der Mediaplanung* signifikante negative Vorzeichen. Es handelt sich dabei um Variablen, die bereits bei der Überprüfung auf Multikollinearität mit einer anderen Variablen mit einem Wert von über 0,5 korreliert waren.<sup>3</sup> Demnach würde das Angebot von innovativer Werbeformen, Kennzahlen der Mediaplanung und leistungsfähiger AdServer-Systeme die Zufriedenheit der Mitarbeiter von Mediaagenturen verringern. Dieses Ergebnis ist aufgrund fachlicher Überlegungen widersprüchlich und erklärt sich aus dem Vorliegen der Multikollinearität.<sup>4</sup> Nachfolgend wird daher die Modellkomplexität durch Bildung von Teilmodellen im Rahmen der theoretischen Leitideen dieser Arbeit reduziert. Dieses Vorgehen wurde bereits bei der Identifizierung der Er-

---

<sup>1</sup> Vgl. Simon (2002), S. 6; Bauer Media KG (2002); GfK/Wirtschaftswoche (2003), S. 103.

<sup>2</sup> Zur Lösung des Multikollinearitätsproblems bietet sich nach *Backhaus et al.* z.B. die Möglichkeit der Vergrößerung der Stichprobenbasis. Vgl. Backhaus/Plinke/Erichson/Weiber (2000), S. 42. Diesem Vorschlag wird aufgrund forschungsökonomischer Überlegungen nicht gefolgt. Eine erneute Befragung der Mediaplaner würde nicht zu einer Vergrößerung der vorliegenden Stichprobe führen, da bereits eine Vollerhebung durchgeführt wurde. Vgl. Kapitel III-1.1.

<sup>3</sup> Allen Paaren mit hoher Korrelation ist dabei eine thematische Nähe in der Unternehmenspraxis gemein.

<sup>4</sup> Vgl. Kapitel I-2.2.2; Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2000), S. 38.

folgsfaktoren aus Sicht werbetreibender Unternehmen<sup>1</sup> im Rahmen der Kausalanalyse gewählt.<sup>2</sup>

## 2.2.2 Schätzung partieller Regressionsfunktionen

### 2.2.2.1 Prüfung der Hypothesen zum Branchenwettbewerb

Die Überprüfung des Regressionsmodells *Branchenwettbewerb* zeigt aus Sicht der Mediaagenturen keinen signifikanten Einfluss eines der beiden Konstrukte auf den Erfolg bei der Vermarktung des Internet als Werbemedium. Wie in Tabelle 31 dargestellt, wird bereits auf der globalen Modellebene die geforderte Signifikanz für den F-Wert nicht erreicht.

	Modellzusammenfassung		
	R	R <sup>2</sup>	Korrigiertes R <sup>2</sup>
	0,157	0,25	0,000
	ANOVA		
	Freiheitsgrade	F-Wert	Signifikanz
Regression	2	0,996	0,374
Residuen	79		
Gesamt	81		
	Koeffizienten		
	Beta	t-Wert	Signifikanz
Rivalität unter den Marktteilnehmern (H <sub>A_Riv</sub> )	-0,151	-1,329	0,188
Bedrohung durch Ersatzprodukte (H <sub>A_Ers</sub> )	-0,20	-0,180	0,857

Tabelle 31: Ergebnisse für das Regressionsmodell *Branchenwettbewerb*

<sup>1</sup> Der Grund für dieses Vorgehen war ebenfalls die Modellkomplexität. Vgl. die Argumentation in Kapitel III-1.2.

<sup>2</sup> Aufgrund der Betrachtung von Teilmodellen wird ein Wert von 0,5 für die Addition Bestimmtheitsmaße  $R^2_{KORR}$  der jeweiligen Teilmodelle gefordert. Die durchgeführte Prüfung auf Verletzung der Prämissen im Kapitel III-2.2.1 gilt dabei als gegeben und die einzelnen Teilmodelle werden der globalen Prüfung der Regressionsfunktion sowie der Prüfung der Regressionskoeffizienten unterzogen.

Da das Modell durch das gewählte Vorgehen im Hinblick auf die Bildung von Teilmodellen ggf. zu klein ausfällt, *Backhaus et al.* sprechen in diesem Kontext von „Underfitting“<sup>1</sup>, wurde zusätzlich eine bivariate Überprüfung mittels einer Korrelationsmatrix vorgenommen, die zu dem gleichen Ergebnis führt.<sup>2</sup> Die Ergebnisse zeigen, dass aus Sicht der Mediagenturen durch die Konstrukte des Branchenwettbewerbs kein Einfluss auf den Erfolg für die Vermarktung des Internet als Werbemedium ausgeübt wird.

#### 2.2.2.2 Prüfung der Hypothesen zur Unternehmenssituation

Das Ergebnis der Prüfung auf Multikollinearität durch Erstellung der Korrelationsmatrix zeigt zwischen den Variablen *Kennzahlen der Mediaplanung* und *Nutzungsintensität* eine hohe Korrelation.<sup>3</sup> Daher wird die Variable *Kennzahlen der Mediaplanung* zunächst aus dem Modell entfernt und dann bivariat auf Erfolgswirksamkeit hin überprüft.<sup>4</sup> In den in Tabelle 32 dargestellten Ergebnissen zeigt sich, dass diese Variable nicht signifikant mit der Zufriedenheit korreliert ist.

Aufgrund der Signifikanz des F-Wertes kann das Modell auf der globalen Ebene angenommen werden. Auf der Ebene der Regressionskoeffizienten ist der Regressor *Geschäftsmodell* erfolgsrelevant, da dieser den geforderten Mindestwert der Irrtumswahrscheinlichkeit von  $\alpha \leq 0,05$  erfüllt. Die Hypothese  $H_{A\_GM}$  ist somit angenommen. Die verbleibenden drei unabhängigen Variablen sind nicht signifikant; die Hypothesen  $H_{A\_Nuint}$ ,  $H_{A\_Image}$  und  $H_{A\_Qual}$  werden daher angenommen. Abzulehnen ist

---

<sup>1</sup> Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2000), S. 37.

<sup>2</sup> Vgl. Anhang 5.

<sup>3</sup> Vgl. Korrelationsmatrix in Anhang 5.

<sup>4</sup> Die Ergebnisse der bivariaten Überprüfung sind in Anhang 5 dargestellt. Vgl. zu diesem Vorgehen Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2000), S. 42.

die Hypothese  $H_{A\_Kennz}$ , da diese Variable keinen Einfluss ausübt. Durch den Einfluss der Variable Geschäftsmodell zeigt sich ein nur geringer Einfluss der Variablen der Unternehmenssituation.

	Modellzusammenfassung		
	R	R <sup>2</sup>	Korrigiertes R <sup>2</sup>
	0,437	0,191	0,149
	ANOVA		
	Freiheitsgrade	F-Wert	Signifikanz
Regression	4	4,543	0,002
Residuen	77		
Gesamt	81		
	Koeffizienten		
	Beta	t-Wert	Signifikanz
Geschäftsmodell (H <sub>A_GM</sub> )	0,278	2,186	0,032
Nutzungsintensität (H <sub>A_Nuint</sub> )	0,239	1,838	0,070
Image (H <sub>A_Image</sub> )	0,089	0,804	0,424
Qualität des redaktionellen Umfeldes (H <sub>A_Qual</sub> )	0,163	1,373	0,174
Kennzahlen der Mediaplanung (bivariate Ermittlung durch Korrelation) (H <sub>A_Kennz</sub> )	0,084	--	0,453

Tabelle 32: Ergebnisse für das Regressionsmodell *Unternehmenssituation*

### 2.2.2.3 Prüfung der Hypothesen zum Unternehmensverhalten

#### 2.2.2.3.1 Unternehmensressourcen

Wie bei der Prüfung auf Multikollinearität durch Erstellung der Korrelationsmatrix ersichtlich wurde, besteht zwischen den Variablen *Leistungsfähigkeit der AdServer Systeme* und *Disposition der Werbemittel* eine hohe Korrelation.<sup>1</sup> Aus diesem Grund wird die erstgenannte Variable aus dem Modell entfernt und anschließend bivariat auf Erfolgswirksam-

<sup>1</sup> Vgl. Korrelationsmatrix in Anhang 5.

keit hin überprüft.<sup>1</sup> Dabei stellt sich eine hohe Korrelation mit dem Zufriedenheitskonstrukt heraus. Entsprechend der Ergebnisse der globalen Überprüfung der Regressionsfunktionen der verbliebenen vier Variablen durch den F-Test sind nicht alle Regressionskoeffizienten  $\beta_i$  gleich null; das Modell kann angenommen werden.

	Modellzusammenfassung		
	R	R <sup>2</sup>	Korrigiertes R <sup>2</sup>
	0,797	0,635	0,615
	ANOVA		
	Freiheitsgrade	F-Wert	Signifikanz
Regression	4	33,536	0,000
Residuen	77		
Gesamt	81		
	Koeffizienten		
	Beta	t-Wert	Signifikanz
Disposition der Werbemittel (H <sub>A_Dispo</sub> )	0,155	1,821	0,072
„Gut aufgestellt“ (H <sub>A_Gutau</sub> )	-0,42	-0,531	0,597
Persönliche Kontakte (H <sub>A_Persko</sub> )	0,478	4,927	0,000
Betreuung (H <sub>A_Betreu</sub> )	0,300	2,589	0,012
Leistungsfähigkeit der Ad- Server-Systeme (bivariate Ermittlung durch Korrelation) (H <sub>A_Leifae</sub> )	0,295	--	0,007

Tabelle 33: Ergebnisse für das Regressionsmodell *Unternehmensressourcen*

Im nächsten Schritt sind die Koeffizienten mittels eines t-Tests zu überprüfen.<sup>2</sup> Ein signifikanter Einfluss auf die abhängige Variable gemäß der in Kapitel II-3 aufgestellten Hypothesen ergibt sich im Regressionsmodell für die unabhängigen Variablen *Betreuung* und *Persönliche Kontak-*

<sup>1</sup> Die Ergebnisse der bivariaten Überprüfung sind in Anhang 5 dargestellt.

<sup>2</sup> Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2000), S. 29.

te. Die Hypothesen  $H_{A\_Persko}$  und  $H_{A\_Betreu}$  sind somit angenommen. Durch die bivariate Betrachtung findet auch die Hypothese  $H_{A\_Leifae}$  Unterstützung. Nicht angenommen werden die Hypothesen  $H_{A\_Dispo}$  und  $H_{A\_Gutaufl}$ . Die Ablehnung der Hypothese zur Disposition der Werbemittel stellt jedoch einen Grenzfall dar, da der Einfluss mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von nur 7,2 Prozent das erforderte Maß nur sehr knapp verfehlt hat. Insgesamt zeigt sich ein starker Einfluss der Variablen des Ressourcenorientierten Ansatzes. In Tabelle 33 sind die Ergebnisse im Überblick dargestellt.

#### 2.2.2.3.2 Problemlösungsverhalten des Management

Die Prüfung auf Multikollinearität anhand der Korrelationsmatrix zeigt eine hohe Korrelation zwischen den Variablen *Innovative Werbeformen* und *Standardwerbeformen*.<sup>1</sup> Aus diesem Grund wird die erste Variable aus dem Modell entfernt und bivariat auf Erfolgswirksamkeit hin überprüft.<sup>2</sup> Es zeigt sich eine signifikante Korrelation mit dem Zufriedenheitskonstrukt.<sup>3</sup> Wie die globale Überprüfung der Regressionsfunktionen durch den F-Test ergeben hat, sind nicht alle Regressionskoeffizienten  $\beta_i$  gleich null. Das Modell wird somit angenommen.

Aus diesem Grund sind nun die Koeffizienten einzeln mittels t-Test zu überprüfen. Wie in der Hypothesenformulierung vermutet, üben die Variablen *Preis*, *Zahlungsmodalitäten*, *Marketingaktivitäten* und *Standardwerbeformen* aus Sicht der Mediaagenturen keinen signifikanten Einfluss aus. Die Hypothesen  $H_{A\_Preis}$ ,  $H_{A\_Zahl}$ ,  $H_{A\_Marak}$  und  $H_{A\_SWerfo}$  sind

---

<sup>1</sup> Vgl. Korrelationsmatrix in Anhang 5.

<sup>2</sup> Die Ergebnisse der bivariaten Überprüfung sind in Anhang 5 dargestellt.

<sup>3</sup> Vgl. Anhang 5.



somit angenommen. Die Regressoren *Vertragsgestaltung* und *individuelle Konzepte* erfüllen den geforderte Signifikanzwert von 0,05 und sind erfolgsrelevant. Da dies in Übereinstimmung mit den Hypothesen  $H_{A\_Konz}$  und  $H_{A\_Vertrag}$  steht, können diese angenommen werden. Zudem ist über die bivariate Prüfung des Einflusses der Sonderwerbeformen deren Erfolgswirksamkeit falsifiziert worden, was zu einer Annahme der Hypothese  $H_{A\_InWerfo}$  führt. Tabelle 34 stellt die Ergebnisse für das Regressionsmodell des Managementverhaltens im Überblick dar.

	Modellzusammenfassung		
	R	R <sup>2</sup>	Korrigiertes R <sup>2</sup>
	0,712	0,507	0,467
	ANOVA		
	Freiheitsgrade	F-Wert	Signifikanz
Regression	6	12,850	0,000
Residuen	75		
Gesamt	81		
	Koeffizienten		
	Beta	t-Wert	Signifikanz
Preis (H <sub>A_Preis</sub> )	0,001	0,012	0,990
Zahlungsmodalitäten (H <sub>A_Zahl</sub> )	0,03	0,032	0,974
Marketingaktivitäten (H <sub>A_Marak</sub> )	0,187	1,930	0,057
Vertragsgestaltung (H <sub>A_Vertrag</sub> )	0,308	3,488	0,010
Individuelle Konzepte (H <sub>A_Konz</sub> )	0,393	3,707	0,000
Werbeformen (H <sub>A_SWerfo</sub> )	0,152	1,487	0,141
Innovative Werbeformen (bivariate Ermittlung durch Kor- relation) (H <sub>A_InWerfo</sub> )	0,230	--	0,037

Tabelle 34: Ergebnisse für das Regressionsmodell *Problemlösungsverhalten des Management*

### 2.2.3 Zusammenfassender Überblick

Tabelle 35 stellt die Einflussfaktoren aus Sicht der Mediaagenturen im Überblick dar. Sieben von 19 geprüften Konstrukten sind als Erfolgsfaktoren für die Vermarktung des Internet als Werbemedium identifiziert worden, die weiteren 12 üben keinen signifikanten Einfluss aus. Den größten Einfluss üben die Variablen des Ressourcenorientierten und Entscheidungsorientierten Ansatzes aus. Aus den situativen Kontextvariablen ist nur das Geschäftsmodell relevant, die Variablen des Branchenwettbewerbs üben keinen Einfluss auf den Vermarktungserfolg aus.

Leitideen	Hypothesen	Einfluss	Einflussrichtung
Einfluss des Branchenwettbewerbs	Rivalität unter den Anbietern	nicht bestätigt	
	Bedrohung durch Ersatzprodukte	nicht bestätigt	
Einfluss der Unternehmenssituation	Image des Werbeträgers	nicht bestätigt	
	Geschäftsmodell (crossmediale Vermarktung)	bestätigt	positiv
	Redaktionelles Umfeld	nicht bestätigt	
	Kennzahlen der Mediaplanung	nicht bestätigt	
	Nutzungsintensität	nicht bestätigt	
Einfluss der Unternehmensressourcen	Persönlicher Kontakt	bestätigt	positiv
	Betreuung	bestätigt	positiv
	Disposition der Werbemittel	nicht bestätigt	
	Leistungsfähigkeit der AdServer-Systeme	bestätigt	positiv
	„Gut aufgestellt“	nicht bestätigt	
Einfluss des Managementverhaltens	Standardwerbformen	nicht bestätigt	
	Innovative Werbeformen	bestätigt	Positiv
	Individuelle Konzepte	bestätigt	positiv
	Vertragsgestaltung	bestätigt	positiv
	Preis	nicht bestätigt	
	Zahlungsmodalitäten	nicht bestätigt	
	Marketingaktivitäten	nicht bestätigt	

Tabelle 35: Einflussfaktoren aus Sicht der Mediaagenturen im Überblick

### 3 Interpretation der Ergebnisse

#### 3.1 Ergebnisse der Befragung werbetreibender Unternehmen

Eine Übersicht der Erfolgsfaktoren aus Sicht werbetreibender Unternehmen ist in Abbildung 18 dargestellt. Die Höhe des Einflusses einer Variable wird anhand der quadrierten Pfadkoeffizienten gemessen. Dabei werden nur signifikante Variablen berücksichtigt. Durch den Einfluss des Branchenwettbewerbs werden 7,6 Prozent der Varianz erklärt. Die Variablen der Unternehmenssituation determinieren 23,4 Prozent des Erfolges. Durch das Unternehmensverhalten im Hinblick auf die Unternehmensressourcen sind 37,3 Prozent, im Hinblick auf die Managemententscheidungen 29,3 Prozent der Varianz erklärt.

Innerhalb der aus den theoretischen Leitideen entwickelten Hypothesen erklären fünf Konstrukte mehr als 10 Prozent des Erfolgs. Den höchsten Einfluss hat das *redaktionelle Umfeld* mit 17,6 Prozent erklärter Varianz. Jeweils 16 Prozent werden durch die *Betreuung* und die *Disposition der Werbemittel* begründet. Des Weiteren zeigen die Konstrukte *Vertragsabwicklung* und *Marketingaktivitäten* mit 13 bzw. 13,7 Prozent einen großen Erfolgsbeitrag. Geringen Einfluss üben die Variablen *Image* (5,8 Prozent) und „*Gut aufgestellt*“ (5,3 Prozent) aus, sowie die Variablen des Branchenwettbewerbs *Rivalität unter den Marktteilnehmern* mit 4 Prozent und *Bedrohung durch Ersatzprodukte* mit 2,6 Prozent.

Den Unternehmensressourcen subsumierte Konstrukte sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren bei der Vermarktung des Internet als Werbemedium aus Sicht werbetreibender Unternehmen. Ein sehr großer Einfluss wird jedoch auch durch die Variablen des Managementverhaltens sowie durch die Unternehmenssituation ausgeübt. Der Einfluss des Wettbewerbsumfeldes ist hingegen zu vernachlässigen. Insgesamt dominieren

jene Bereiche, deren Erfolgsfaktoren langfristig aufgebaute Potenziale darstellen. So entsteht z.B. ein qualitativ hochwertiges Umfeld nur mit einer unternehmenseigenen Redaktion oder der Kooperationen mit einer solchen. Perfekte Betreuung und Abwicklung der Werbemitteldisposition erfordern geschultes Personal und optimale Prozesse. Auch das Unternehmensimage verlangt einem langfristigen Aufbau.

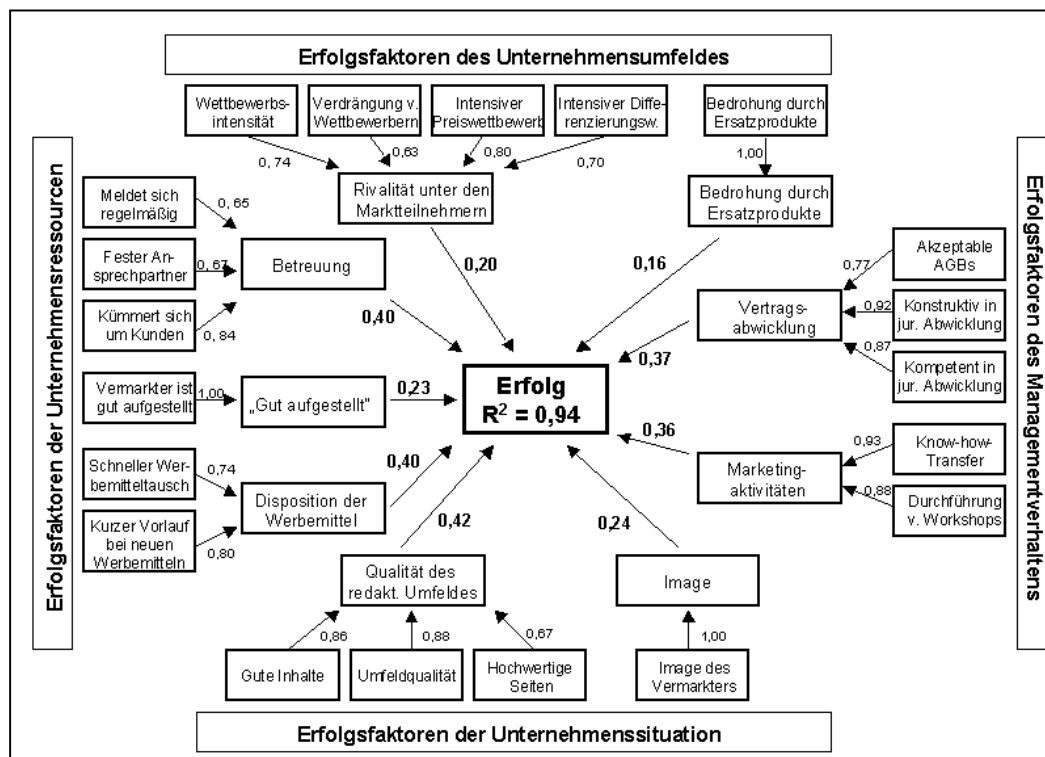


Abbildung 18: Gesamtmodell der werbetreibenden Unternehmen

Von den 19 abgeleiteten detaillierteren Hypothesen werden zwei nicht angenommen. Zunächst wurde der Einfluss der Bedrohung durch Ersatzprodukte nicht erwartet, mit nur 2,6 Prozent ist dieser jedoch zu vernachlässigen. Des Weiteren haben, anders als prognostiziert, die *persönlichen Kontakte* keinen Einfluss auf den Vermarktungserfolg. Für werbetreibende Unternehmen ist es somit nicht entscheidend, sich mit den Mitarbeitern auf Vermarkterseite zwischenmenschlich nur gut zu

verstehen, vielmehr steht für sie die professionelle Betreuung im Vordergrund.

### 3.2 Ergebnisse der Befragung von Mediaagenturen

Abbildung 19 zeigt das Gesamtmodell für die Mediaagenturen. Wie im Modell der werbetreibenden Unternehmen wird die Höhe des Einflusses einer Variablen anhand der quadrierten Betawerte der standardisierten Koeffizienten der Regressionsmodelle gemessen. Variablen aus drei der vier Teilmodelle üben einen signifikanten Einfluss aus. Bei der Untersuchung der Unternehmenssituation ist nur der Einfluss der Variablen *Geschäftsmodell* mit 7,7 Prozent signifikant.<sup>1</sup> Die Unternehmensressourcen stellen mit 38,5 Prozent den wichtigsten Erfolgsfaktor dar. Ein sehr großer Einfluss wird auch durch die Variablen des operativen Managementverhaltens mit 30,3 Prozent erklärter Varianz ausgeübt. Ein signifikanter Einfluss der Konstrukte des Branchenwettbewerbs konnte nicht nachgewiesen werden.

Insgesamt erweisen sich aus Sicht der Mediaagenturen sieben der 19 überprüften Konstrukte als erfolgsrelevant. Den höchsten Erklärungsgehalt bietet die Variable *Persönlicher Kontakt*, durch die 22,8 Prozent des Erfolgs erklärt werden. Damit nimmt dieser Faktor im Agenturmodell eine dominante Stellung ein. Der Einfluss *individueller Konzepte* ist mit 15,5 Prozent ebenfalls hoch. Jeweils unter zehn Prozent werden durch *Betreuung* (9 Prozent), *Leistungsfähigkeit der AdServer-Systeme* (8,7 Prozent), *Vertragsgestaltung* (9,5 Prozent) und *innovative Werbemaßnahmen* (5,3 Prozent) begründet.

---

<sup>1</sup> Dabei wurde von einem Geschäftsmodell ausgegangen, bei dem crossmediale Werbekonzepte angeboten werden. Vgl. Kapitel III-2.2.1.

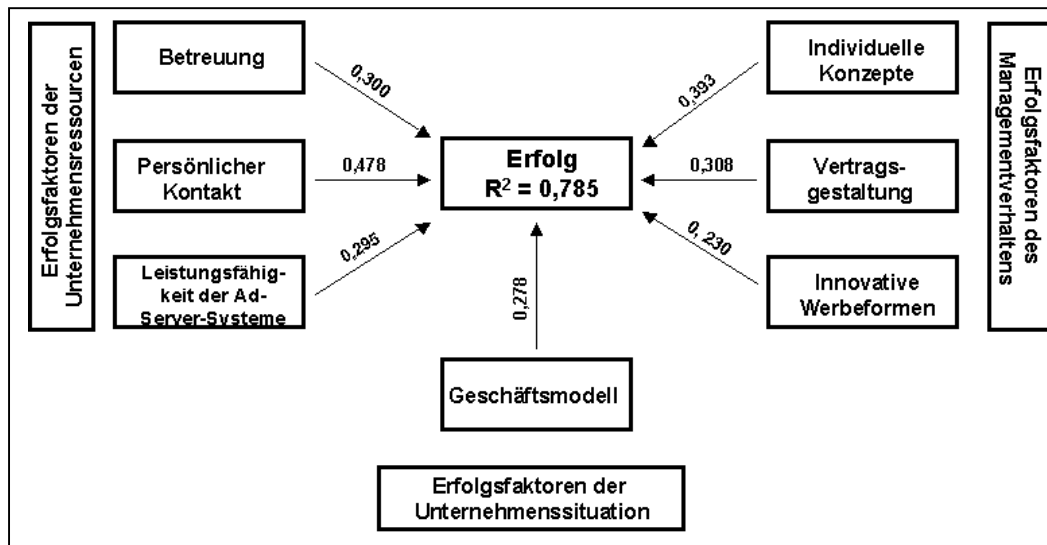


Abbildung 19: Gesamtmodell für die Mediaagenturen

Der Erfolg eines Online-Vermarkters aus Sicht der Mitarbeiter von Mediaagenturen hängt von kurz- bis mittelfristig veränderbaren Variablen ab. Persönliche und qualitativ hochwertige Betreuung sind dabei die zentralen Treiber. Hinzu kommen funktionierende AdServer-Systeme, innovative Werbeformen und individuelle Konzepte. Zudem wird großer Wert auf die Einfachheit der Vertragsgestaltung gelegt. Langfristige Faktoren der Unternehmenssituation haben nur sehr geringen Einfluss. Von den 19 abgeleiteten detaillierteren Hypothesen werden vier nicht unterstützt. Zunächst wurde der Einfluss der Rivalität unter den Wettbewerbern vermutet, dieser ist jedoch nicht statistisch signifikant. Anders als angenommen hat die *Disposition der Werbemittel* keinen statistisch signifikanten Einfluss. Im Gegensatz zur Hypothese  $H_{A\_Kennz}$  üben Kennzahlen der Mediaplanung keinen Einfluss auf den Vermarktungserfolg aus. Da es bislang der ganzen Branche nicht gelungen ist, einheitliche Standards zu etablieren<sup>1</sup>, ist diese Variable zum Zeitpunkt der Erhebung

<sup>1</sup> Vgl. Kapitel I-3.1.

nicht für die intramediale Selektion des Werbeträgers durch die Mediaplaner entscheidungsrelevant.

### 3.3 Vergleichende Analyse

Nachdem die Einflüsse relevanter Konstrukte für die Entscheider werbetreibender Unternehmen bzw. für die Entscheider von Mediaagenturen auf den Erfolg in der Vermarktung des Internet als Werbemedium dargestellt wurden, können diese nun miteinander verglichen werden. In Tabelle 36 sind die Ergebnisse beider Gruppen gegenübergestellt.

	<b>Konstrukt</b>	<b>Erklärte Varianz bei werbetreibenden Unternehmen</b>	<b>Erklärte Varianz bei Mediaagenturen</b>
Einfluss des Branchenwettbewerbs	Rivalität unter den Marktteilnehmern	4,0%	kein Einfluss
	Bedrohung durch Ersatzprodukte	2,6%	kein Einfluss
Einfluss der Unternehmenssituation	Image des Werbeträgers	5,8%	kein Einfluss
	Geschäftsmodell	kein Einfluss	7,7%
	Redaktionelles Umfeld	17,6%	kein Einfluss
	Kennzahlen der Mediaplanung	kein Einfluss	kein Einfluss
	Nutzungsintensität	kein Einfluss	kein Einfluss
Einfluss der Unternehmensressourcen	Persönlicher Kontakt	kein Einfluss	22,8%
	Betreuung	16%	9%
	Disposition der Werbemittel	16%	kein Einfluss
	Leistungsfähigkeit der AdServer-Systeme	kein Einfluss	6,7%
	„Gut aufgestellt“	5,3%	kein Einfluss
Einfluss des Managementverhaltens	Standardwerbeformen	kein Einfluss	kein Einfluss
	Innovative Werbeformen	kein Einfluss	5,3%
	Individuelle Konzepte	kein Einfluss	15,5%
	Vertragsgestaltung	13,0%	9,5%
	Preis	kein Einfluss	kein Einfluss
	Zahlungsmodalitäten	kein Einfluss	kein Einfluss
	Marketingaktivitäten	13,7%	kein Einfluss
	<b>Summe</b>	<b>94,0%</b>	<b>78,5%</b>

Tabelle 36: Gegenüberstellung der Erfolgsfaktoren beider Nachfragergruppen

Wie zunächst auffällt, ist bei beiden Modellen die erklärte Varianz mit 94,0 Prozent für die werbetreibenden Unternehmen und 78,5 Prozent für die Mediaagenturen sehr hoch.<sup>1</sup> In Verbindung mit den sehr streng definierten Gütemaßen und der großen Anzahl von Konstrukten, ist davon auszugehen, dass der Fragebogen von hoher Verständlichkeit war. Dies ist vor dem Hintergrund kaum vorhandener Messinventare zu diesem Themenbereich sehr erfreulich.

Auf Ebene der Teilmodelle der dieser Arbeit zugrundegelegten theoretischen Leitideen legen beide Nachfragergruppen besonderen Wert auf die Unternehmensressourcen, durch die jeweils der größte Teil der Varianz erklärt werden kann. Bei den werbetreibenden Unternehmen sind es 37,3 Prozent, bei den Mediaagenturen 38,5 Prozent. Ebenfalls übereinstimmend stellen Konstrukte des Problemlösungsverhaltens des Management den zweitwichtigsten Bereich dar. Diese erklären bei den werbetreibenden Unternehmen 26,7 Prozent und bei den Mediaagenturen 30,3 Prozent der Varianz. Unterschiede bestehen bei der Relevanz der Faktoren der Unternehmenssituation. Während im Fall der werbetreibenden Unternehmen 23,4 Prozent durch diesen Bereich erklärt werden, sind es für die Mediaagenturen nur 7,7 Prozent. Der Einfluss des Branchenwettbewerbs ist aus Sicht der Mediaagenturen nicht gegeben, für Entscheider werbetreibender Unternehmen sind 6,6 Prozent des Vermarktungserfolgs aus diesem Themenkomplex repräsentiert.

---

<sup>1</sup> Da ein Gesamtmodell der werbetreibenden Unternehmen aufgrund zu großer Konstruktmen- gen nicht berechnet werden konnte, wurden den theoretischen Leitideen folgend vier Teilmo- delle geschätzt. Bei der Identifikation der Erfolgsfaktoren aus Sicht von Mediaagenturen wurde dieses Vorgehen ebenfalls gewählt, da die hohe Anzahl der in die Untersuchung eingehenden Variablen (Modellkomplexität) zu Multikollinearität führte. Aufgrund der sehr guten Ergebnisse der Teilmodelle im Hinblick auf die streng definierten Gütemaße ist von einer insgesamt sehr hohen Güte der Daten auszugehen. Insgesamt sind beide Ergebnisse vergleichbar, da LISREL die Messfehler der Indikatorvariablen im Gegensatz zur Regressionsanalyse modelliert. Folglich unterschätzt die Regressionsanalyse tendenziell die Zusammenhänge. Vgl. dazu die Aus- führungen in Kapitel III-1.2.



Bezogen auf die überprüften Konstrukte haben die vier Variablen *Nutzungsintensität*, *Kennzahlen der Mediaplanung*, *Standardwerbformen*, *Preis* und *Zahlungsmodalitäten* bei beiden Nachfragergruppen keinen signifikanten Einfluss. Diesen üben lediglich die Konstrukte *Betreuung* und *Vertragsgestaltung* aus. Die verbleibenden 12 Einflussfaktoren sind nur für jeweils eine Nachfragergruppe erfolgsrelevant.

Die Beschreibungen der unterschiedlichen Arbeitsweisen beider Nachfragergruppen und ihrer unterschiedlichen Messgrößen für den Erfolg einer Werbekampagne führte im ersten Kapitel zu der Annahme, dass die Entscheider von Mediaagenturen und Werbetreibenden nach unterschiedlichen Kriterien „ihren Werbeträger“ auswählen.<sup>1</sup> Aus diesem Kerngedanken der vorliegenden Arbeit folgte anschließend die getrennte Befragung beider Gruppen. Darauf aufbauend wurden 19 Unterthesen für beide Nachfragergruppen formuliert. Zwar sind die Unternehmensressourcen und die operativen Managemententscheidungen für beide Gruppen die wichtigsten Themenbereiche, allerdings wurden jeweils sehr unterschiedliche Teilbereiche als Erfolgsfaktoren identifiziert. Für werbetreibende Unternehmen stellen langfristig aufgebaute Potenziale der Vermarkter Erfolgsfaktoren dar. Wichtigster Erfolgsfaktor ist das redaktionelle Umfeld, welches einen thematisch engen Bezug zu den Wirkungszielen<sup>2</sup> einer Werbekampagne aufweist. Für Mediaagenturen sind jene Faktoren erfolgsrelevant, die mit der konkreten, vom Vermarkter angebotenen Dienstleistung und dem Prozess der Mediaplanung in der Planungspraxis im Zusammenhang stehen.<sup>3</sup> Dazu zählen *innovative Werbformen* oder die *Leistungsfähigkeit der AdServer-*

---

<sup>1</sup> Vgl. dazu die Ausführungen im Kapitel I-3.2.3.

<sup>2</sup> Vgl. Abbildung 4.

<sup>3</sup> Vgl. Abbildung 4.

*Systeme*. Insgesamt bestehen sehr große Unterschiede zwischen den beiden Nachfragergruppen von Werbeflächen im Internet. Diese Erkenntnis führt zur Bestätigung des im ersten Kapitel formulierten Kerngedankens dieser Untersuchung. Die Vermutung, dass unterschiedliche Zielsysteme der Entscheider werbetreibender Unternehmen und der Entscheider von Mediaagenturen bei der Wahl des bevorzugten Anbieters von Werbeflächen im Internet zu unterschiedliche Entscheidungskriterien führen, wird somit unterstützt.

## **Kapitel IV: Zusammenfassung und Implikationen**

### **1 Zusammenfassende Darstellung der Untersuchungsergebnisse**

Das Erkenntnisziel der vorliegenden Forschungsarbeit ist die Identifikation der Erfolgsfaktoren für die Vermarktung des Internet aus Sicht der Nachfrager von Werbeflächen im Internet. Das Internet als Werbemedium generiert mit einem Umsatz von 227 Millionen Euro nur 1,2 Prozent des Werbemarktes in Deutschland. Dieser geringe Anteil steht in einem unausgewogenen Verhältnis zur Nutzung des Mediums. Auf das Internet entfallen in Deutschland pro Tag 49 Minuten der täglichen Mediennutzung. Dies entspricht einem Anteil von zehn Prozent. Mithin liegt der Schluss nahe, das Internet habe sein Potenzial als Werbeträger bisher keineswegs ausgeschöpft.

Die geringen Werbeumsätze verteilen sich auf zahlreiche Anbieter von Werbeflächen im Internet (Vermarkter). Diese lassen sich einerseits in reine Online-Vermarkter und aus klassischen Medien hervorgegangene Vermarkter unterteilen, andererseits kann zwischen Eigen- und Fremd- und Suchvermarktern unterschieden werden.

Die Nachfrager von Werbeplätzen im Internet sind werbetreibende Unternehmen und Mediaagenturen. In Abgrenzung zu klassischen Medien, in denen vorwiegend von den werbetreibenden Unternehmen beauftragte Agenturen als Nachfrager fungieren, treten im Werbeträger Internet viele Unternehmen direkt als Nachfrager auf. Die Ursache hierfür liegt u.a. in der Neuartigkeit des Mediums und in der Vielzahl der Marketing- und Kommunikationsziele die durch das Internet verfolgt werden können. So sind z.B. Vertriebs- und Kundenbindungsaktivitäten häufig unternehmensinternen Abteilungen vorbehalten.

Eine genaue Betrachtung der Zielsysteme beider Nachfragergruppen bei Werbemaßnahmen zeigt die jeweils unterschiedlichen Schwerpunkte bei einer Werbebuchung. Werbetreibende Unternehmen verfolgen primär die Optimierung der Werbewirkung einer Kampagne anhand von Kennzahlen der Werbewirkungsforschung, während Mediaagenturen z.B. durch Reichweitenkriterien ihren Fokus auf die Effizienz der Werbeplanung legen. Diese Analyse induziert eine getrennte Analyse beider Nachfragergruppen, da die Vermutung nahe liegt, dass Entscheider werbetreibender Unternehmen und Entscheider in Mediaagenturen bei der Wahl des bevorzugten Anbieters von Werbeflächen im Internet unterschiedliche Kriterien zugrunde legen.

Zur Herleitung eines Bezugsrahmens wurden zunächst im Rahmen der Konzeption theoriegeleiteter Forschung zentrale Leitideen der Untersuchung dargestellt. Der Idee des theoretischen Pluralismus folgend, wurden vier Bezugspunkte identifiziert. Die Industrial-Organization-Theorie trägt dem Einfluss der Markt- bzw. Branchenstruktur auf den Unternehmenserfolg Rechnung. Der Situative Ansatz berücksichtigt Einflussfaktoren, die sich aus organisationsumspannenden Variablen ergeben. Im Rahmen des Ressourcenorientierten Ansatzes wird das Unternehmen als eine Ansammlung produktiver Ressourcen betrachtet, die bei jeder Organisation unterschiedlich ausgeprägt sind und somit erfolgsrelevante Wettbewerbsvorteile darstellen können. Der Entscheidungsorientierte Ansatz betont den Einfluss des individuellen Unternehmensverhaltens auf den Erfolg. Dabei sind sämtliche mit einer Wahlhandlung verbundenen Aktivitäten eingeschlossen, die kurzfristig erfolgsrelevant sein können.

Anschließend wurde ein geeignetes Maß zur Konzeptualisierung und Operationalisierung des Erfolges entwickelt. Dabei stand die Frage im

Vordergrund, durch welchen Indikator der Erfolg gemessen werden kann. Da quantitative Maße zum einen nicht vorliegen und zum anderen den Erfolg nicht umfassend genug abbilden können, wird der Erfolg in der vorliegenden Arbeit über die *Kundenzufriedenheit* konzeptualisiert und operationalisiert. Dieses Erfolgsmaß stellt die Probleme und Wünsche tatsächlicher und potenzieller Kunden in den Mittelpunkt und entspricht damit einer modernen Sicht des Marketing als Instrument der Befriedigung von Kundenwünschen.

Als Ausgangspunkt der Untersuchung dienen zahlreiche Erfolgsfaktorenstudien aus anderen Branchen, in denen Ursache-Wirkungs-Beziehungen erforscht werden. Im Hinblick auf den konkreten Untersuchungsgegenstand existieren allerdings nur wenige Publikationen aus der Marketingpraxis, die den Laien- bzw. Alltagstheorien zuzurechnen sind und einen nur geringen Theoriebezug aufweisen. Deren Ergebnisse und die Kernaussagen von im Vorfeld durchgeführten Tiefeninterviews mit Branchenexperten sowie die Resultate eines Pre-Test bilden die theoretische Basis für die Hypothesengenerierung. Auf dieser Grundlage wurde die empirische Hauptuntersuchung mit der Befragung von Entscheidern in werbetreibenden Unternehmen und Mediaagenturen durchgeführt.

Die Multikausalität des Erfolges bei der Vermarktung des Internet als Werbemedium erfordert statistische Auswertungsverfahren, die eine Vielzahl von Variablen verarbeiten, Abhängigkeiten zwischen diesen erkennen und Messfehler modellieren können. Aufgrund der hohen Anzahl ausgefüllter Fragebögen durch Entscheider werbetreibender Unternehmen, konnten diese mit dem Softwarepaket LISREL ausgewertet werden. Die Anzahl der vollständig ausgefüllten Fragebögen seitens der Mediaagenturen unterschritt die für eine Kausalanalyse als ausreichend

erachtete Fallzahl. Daher wurde mit der linearen multiplen Regressionsanalyse ein alternatives Verfahren der Dependenzanalyse herangezogen. Die Modellkomplexität erforderte dabei für beide Auswertungsverfahren ein stufenweises Auswertungsdesign mit vier Teilmodellen. Diese Teilmodelle wurden jeweils für die aus den vier theoretischen Leitideen hervorgegangenen Erfolgsdeterminanten gebildet.

Insgesamt wurden 19 Konstrukte auf ihre Erfolgswirksamkeit hin überprüft, von denen nur zwei für beide Gruppen erfolgsrelevant sind. Weitere fünf sind für beide Gruppen irrelevant, während die verbleibenden 12 Konstrukte jeweils nur für eine Nachfragergruppe Erfolgsfaktoren sind. Die Nachfrager von Werbeflächen im Internet, werbetreibende Unternehmen und Mediaagenturen, legen somit bei der Auswahl „ihres“ Anbieters bzw. Vermarkters unterschiedliche Kriterien zugrunde.

Es zeigt sich eine hohe Relevanz der dem Ressourcenorientierten Ansatz zuzuordnenden Konstrukte. Bei werbetreibenden Unternehmen erklären diese 37,3 Prozent, bei Mediaagenturen 38,5 Prozent des Erfolges. Für erstere nehmen Faktoren wie *Betreuung* oder *Werbemittel-disposition* eine hohe Bedeutung ein, während letztgenannte großen Wert auf *persönliche Kontakte* legen. Im Hinblick auf die Konstrukte des Entscheidungsorientierten Ansatzes, die 26,7 Prozent des Erfolges aus Unternehmens- und 30,3 Prozent aus Agentursicht erklären, ist für beide Nachfragergruppen die *Vertragsgestaltung* ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Zusätzlich messen werbetreibende Unternehmen *Marketingaktivitäten* und Mediaagenturen *individuellen Konzepten* eine große Bedeutung bei. Die Konstrukte der Unternehmenssituation sind nur für werbetreibende Unternehmen relevant, das *redaktionelle Umfeld* übt dabei den insgesamt größten, das *Image* des Anbieters den geringsten Einfluss aus. Ebenfalls niedrig ist der Einfluss des *Geschäftsmodells* des Anbie-

ters aus Agentursicht. Von nachgelagerter Bedeutung sind die auf der Industrial-Organization-Theorie basierenden Einflussfaktoren des Branchenwettbewerbs. Diese sind in geringem Maße nur aus Sicht werbetreibender Unternehmen relevant.

Hauptziel der Arbeit war es, einen möglichst umfassenden Katalog potenzieller Erfolgsfaktoren auf ihre Erfolgswirksamkeit hin zu überprüfen. Aufgrund der hohen Anzahl der mit dem Erfolg in Beziehung gesetzten Konstrukte wurden diese in Teilmodellen überprüft und danach zu einem Gesamtmodell zusammengeführt.<sup>1</sup> Dabei konnte mit 94 Prozent bei den werbetreibenden Unternehmen und über 78 Prozent für die Mediagenturen eine hohe Varianzerklärung erreicht werden. Aufgrund der Neuartigkeit und Komplexität dieser Untersuchung sowie der streng angelegten lokalen und globalen Gütemaße im Rahmen der gewählten Analyseverfahren ist dieses Ergebnis sehr erfreulich.

## **2 Implikationen für die Unternehmenspraxis**

Wie im Kapitel I-3.2.1 dargestellt, lassen sich Erfolgsfaktorenstudien nach den Kriterien Spezifität, Präzision und Kausalität einteilen. Diese Merkmale beantworten auch die Frage nach der Aussagekraft für die Unternehmenspraxis. Die Kausalität ist in der vorliegenden Arbeit gegeben, da Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge festgestellt und anhand statistischer Gütemaße kontrolliert wurden. Durch die Wahl eines quantitativen Verfahrens wurden zudem Ergebnisse von hoher Präzision generiert. Besonders wichtig für mögliche Implikationen für die Unternehmenspraxis ist die Spezifität der Forschung. Die Bandbreite der Ergeb-

---

<sup>1</sup> Im Rahmen der Überprüfung durch das Softwarepaket LISREL hatte dies ausschließlich programmbedingte Gründe, da LISREL aufgrund der hohen Anzahl der in die Untersuchung eingehenden Konstrukte und Indikatoren nicht in der Lage war, diese synonym zu überprüfen. Bei der Regressionsanalyse war das Vorliegen von Multikollinearität dafür ausschlaggebend.

nisse von Erfolgsfaktorenstudien erstreckt sich von allgemeingültigen Aussagen, wie denen der PIMS-Studie, hin zu hochspezifischen Forschungsarbeiten, aus denen sich unmittelbar Implikationen für die Unternehmenspraxis ergeben. Die vorliegende Arbeit, in der die Erfolgsfaktoren des Internet als Werbemedium identifiziert werden, ist von hoher Spezifität. Damit ist die Voraussetzung für eine hohe praktischer Relevanz für die an der Vermarktung des Internet als Werbemedium Beteiligten gegeben.

Die Kenntnis der Erfolgsfaktoren aus Sicht beider Nachfragergruppen liefert den Online-Vermarktern wertvolle Hinweise zur Formulierung von Strategien und der Entwicklung daraus resultierender Maßnahmen für die Marktbearbeitung. Die Unsicherheit bei einer Neukundenansprache lässt sich folglich reduzieren. Die Vermarkter von Internetwerbung haben mit der Bestätigung der Unterschiedlichkeit beider Nachfragergruppen somit Gewissheit, eine nach den Kundensegmenten Entscheider werbetreibender Unternehmen und Entscheider einer Mediaagentur differenzierte Vertriebsstrategie vornehmen zu müssen.

Für bestimmte Vermarkter können einige der identifizierten Erfolgsfaktoren nicht in Wettbewerbsvorteile umgewandelt werden. Beispielsweise kann ein Fremdvermarkter kaum ein eigenes Unternehmensimage aufbauen und hat wenig Einfluss auf das aus Sicht werbetreibender Unternehmen bedeutsame redaktionelle Umfeld des Werbemittels. Auch ein reiner Internetanbieter kann, bedingt durch sein Geschäftsmodell, keine crossmedialen Werbepakete anbieten. Diese Erkenntnis legt eine Fokussierung auf die Nachfragergruppe, aus deren Sicht diese Konstrukte irrelevant sind, nahe. Die Ergebnisse heben zudem die Wesentlichkeit der Elemente des Dienstleistungsmarketing für die Kundenzufriedenheit durch die hohe Bedeutung von Softfaktoren wie Betreuungsqualität oder



personelle Ressourcen hervor. Anstatt einer zu strengen Ausrichtung auf nachgelagert erfolgsrelevante Faktoren der Preis- und Produktpolitik sollten die Anbieter von Werbeflächen im Internet im Hinblick auf diese Erfolgspotenziale versuchen, Wettbewerbsvorteile aufzubauen und die Aufmerksamkeit der Nachfrager auf diese zu lenken. Zufriedene Kunden können so langfristig gebunden und hohe Kosten für die Akquisition von Neukunden vermieden werden.

Für werbetreibende Unternehmen zeigt sich, dass aus Sicht ihrer Dienstleister, den Mediaagenturen, andere Einflussfaktoren relevant sind als für sie selbst. Die Entscheider werbetreibender Unternehmen müssen sich bei der Buchung von Internetwerbung über eine Mediaagentur fragen, inwieweit diese die eigentlichen Kampagnenziele u.a. durch die Auswahl der Werbeträger verfolgt. Es erscheint naheliegend, den werbetreibenden Unternehmen zu raten, sich intensiver mit dem Internet als Werbemedium auseinander zu setzen und darüber mit der beauftragten Mediaagentur in einen kritischen Dialog zu treten. Die werbewirkungsorientierte und produktgetriebene Sichtweise der Entscheider der Entscheider werbetreibender Unternehmen ist den Online-Mediaplanern dabei zu vermitteln.

Umgekehrt sind Mediaagenturen nun in der Lage, die Denkweise ihrer Auftraggeber genauer zu verstehen. Für diese ist zwar die Effizienz der Mediaplanung eine notwendige Bedingung, letztlich soll diese jedoch nur der Erreichung von Werbewirkungszielen dienen. Die ermittelten Erfolgsfaktoren bieten einen übersichtlichen Kriterienkatalog als Basis für Strategiegespräche mit dem Kunden. Die großen Abweichungen in den identifizierten Erfolgsfaktoren sollten jedoch Anlass zu einer agenturinternen Abstimmung mit jenen Abteilungen geben, die über jahrelange Erfahrungen bei der Planung anderer Medien verfügen. Dabei

wäre zu überprüfen, ob diese Unterschiede auch in alternativen Werbeträgern existieren oder vorhanden waren, als diese sich etablierten.

### **3      Ansatzpunkte für weitere Forschungsarbeiten**

Von dieser Arbeit gehen Impulse für erweiterte empirische Forschungen oder verwandte Gebiete der Unternehmenspraxis aus, wobei neben der Fortführung bzw. Vertiefung des Untersuchungsgegenstandes und methodischen Modifikationen auch eine Übertragung auf andere Medien oder Märkte denkbar ist.

Die Datenbasis dieser Untersuchung wurde im März 2003 erhoben. In dieser Phase befand sich der Werbemarkt auf dem Höhepunkt der Rezession. Es wäre somit interessant festzustellen, ob die aufhellende wirtschaftliche Stimmung in Deutschland die Einschätzung der Befragten verändert und inwieweit sie eine Bedeutungsverschiebung innerhalb der identifizierten Erfolgsfaktoren bewirkt hat. Zudem würde eine solche Befragungswiederholung Zeitreihenvergleiche erlauben.

Im Rahmen der Befragung werbetreibender Unternehmen war es aufgrund der zu geringen Fallzahl nicht möglich, trotz einer ausgewogenen Verteilung Branchenvergleiche anzustellen oder besonders auffällige Aspekte tiefer zu beleuchten. Dazu zählt z.B. die verstreute organisatorische Zugehörigkeit der Entscheider in werbetreibenden Unternehmen. Aus organisationstheoretischer Sicht stellt dieser Aspekt einen interessanten Forschungsgegenstand dar. Zukünftige Forschungen könnten daher entweder auf Basis einer größeren Fallzahl durchgeführt werden oder sich explizit auf spezielle Branchen konzentrieren.

Ein weiteres Forschungsgebiet wäre die Erweiterung des vorliegenden Ansatzes auf andere Werbeträger. Die ausschließlich intramediale Betrachtung der vorliegenden Arbeit beleuchtet nur die Erfolgsfaktoren für das Internet. Da dieses Medium einen nur geringen Anteil an den gesamten Werbeumsätzen subsumiert, ihm jedoch ein großes Wachstum bevorstehen dürfte, wäre die Verlängerung des Forschungsdesigns in einen intermedialen Vergleich naheliegend. Somit wäre es allen Marktteilnehmern möglich, einen umfassenden Erfolgsfaktorenkatalog für Werbebuchungen auf allen relevanten Werbeträgern zu erhalten.

Die vorliegende Untersuchung bezieht sich ausschließlich auf den deutschen Markt. Im Rahmen eines internationalen Vergleiches wäre es wünschenswert, diese Ergebnisse mit denen eines Marktes zu vergleichen, in dem die Internetwerbung bereits einen deutlich höheren Stellenwert erlangt hat. Dabei könnte es sich um den britischen oder amerikanischen Werbemarkt handeln.

Die abgängige Variable Kundenzufriedenheit als Erfolgsindikator sollte vertiefend betrachtet werden. Die vorgenommene Analyse unterstellt einen linear additiven Zusammenhang zwischen den Teilzufriedenheiten und der übergeordneten Zufriedenheit. Es wäre der Frage nachzugehen, ob diese Prämisse für den betrachteten Untersuchungsgegenstand zutreffend ist oder ob es nicht kritische Ereignisse gibt, die nichtlineare Wirkungen auf die Zufriedenheit ausüben. Die Critical Incident Technique wäre dabei ein möglicher theoretischer Ansatz für die ereignisorientierte Zufriedenheitsmessung. Allerdings wäre eine Untersuchung auf kritische Ereignisse im Rahmen eines internetbasierten Fragebogens kaum abzubilden, da sich die Feinheiten von Geschäftsbeziehungen besonders gut in persönlichen Interviews erfragen lassen. Mithin wäre

zu prüfen, ob sich der Konkretisierungsgrad durch persönliche Interviews unter vertretbaren Kosten weiter steigern ließe.

Aufgrund der Ergebnisse der Arbeit erwächst die Notwendigkeit einer differenzierten Betrachtung des Auftragsverhältnisses zwischen werbetreibenden Unternehmen und ihrer Mediaagentur. Vor dem Hintergrund der Prinzipal-Agent-Theorie könnte diese Zusammenarbeit detailliert untersucht werden. Das werbetreibende Unternehmen, der Auftraggeber, fungiert folglich als Prinzipal, während die Mediaagentur, der Auftragnehmer, die Rolle des Agenten einnimmt. Das Untersuchungsergebnis ist ein Indiz für Informationsasymmetrien innerhalb der Auftragsbeziehungen und das Vorliegen eines oder mehrerer Situationsmerkmale der Prinzipal-Agent-Theorie sein. Dazu zählen hidden characteristics (verborgenen Merkmale), hidden intention (verborgene Absichten), hidden information (verborgene Informationen) sowie hidden action (verborgenes Handeln).

Die vorliegende Forschungsarbeit stellt einen ersten holistischen Ansatz dar. Ein wesentliches Ziel dieser Arbeit ist erreicht, wenn die oben beschriebenen Wissenslücken einen Zulauf weiterer Forschungen nach sich zieht. Dies würde dazu beitragen, die Erkenntnisse über die Zufriedenheitsbildung bei Nachfragern von Werbeflächen zu erweitern. Insgesamt erfordert die zukünftig weiter wachsende Bedeutung des Internet, auch als Werbemedium, permanente Forschungsaktivitäten aller betriebswirtschaftlichen Disziplinen.

## **Anhang**

## **Anhang 1 : Darstellung verschiedener Werbeformen**

## Standardwerbeformen:

Darstellung eines Skyscraper (Postbank)  
(Quelle: [www.focus.de/finanzen](http://www.focus.de/finanzen), Abruf vom 02.05.2004)

The screenshot shows the MSN homepage with a search bar at the top. A large advertisement for Postbank is positioned on the right side, featuring a close-up of a person's face and the text 'Substanz bewegt.' and 'JETZT informieren!'. The main content area includes a 'Tipps & Tricks für Käufer!' banner, a 'FOCUS' logo, and various news headlines such as 'Mutter und vier Kinder getötet' and 'Frau General weiß von nichts'. The layout is typical of a standard website with multiple columns of text and images.

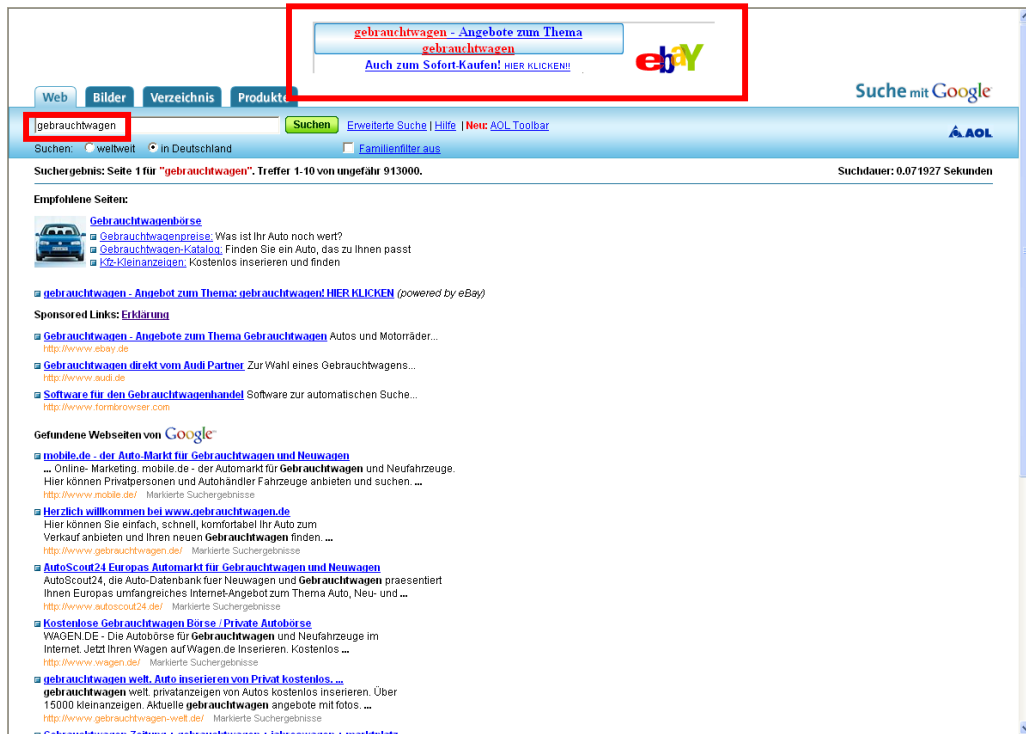
Darstellung einer Microsite (Citibank)  
(Quelle: AOL Dienst/Finanzen, Abruf vom 02.05.2004)

The screenshot displays the Citibank online credit microsite. The layout is clean and focused, with a blue header and a white background. The main content area is divided into several sections: 'Wünsche erfüllen und mehr: Citibank Online Kredit', 'Erfüllen Sie sich Ihre Wünsche einfach mit einer flexiblen und günstigen Finanzierung', 'Erfahren Sie mehr über die Top-Konditionen des Citibank Online Kredits!', 'Finanzierung perfekt', 'Info Center', 'Kredit Coach', 'Citibank-Rechner', and 'Der Online Kredit der Citibank. Jetzt schon ab 5.55% eff. Jahreszins (laufzeitabhängig)'. The 'Kredit Coach' section includes a list of options: 'Traumwagen kaufen', 'Neu einrichten', 'Schuldenfrei sein', and 'BAföG abbezahlen'. The 'Citibank-Rechner' section has input fields for 'Betrag' and 'Laufzeit' and a 'jetzt berechnen' button. The overall design is professional and user-friendly, typical of a microsite.

Darstellung einer Tool-Integration (Expedia)  
(Quelle: www.focus.de/reisen, Abruf vom 02.05.2004)



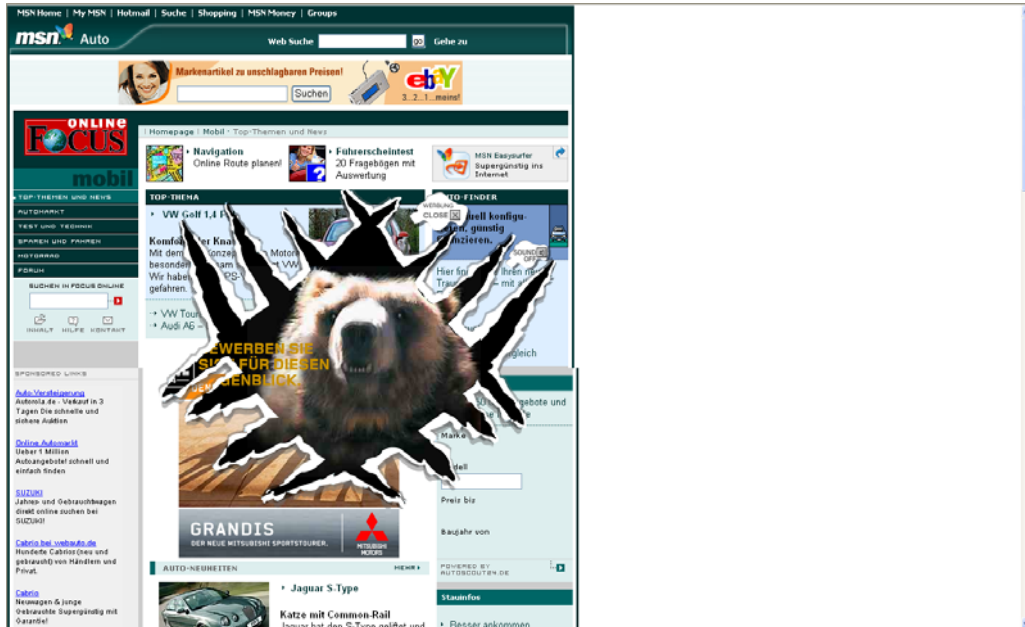
Darstellung von Keyword-Advertsing (eBay-Suchwort: Gebrauchtwagen)  
(Quelle: AOL Dienst/AOL-Suche, Abruf vom 02.05.2004)





## Sonderwerbformen:

Darstellung eines Floating Ad (Rover)  
(Quelle: www.focus.de/auto, Abruf vom 02.05.2004)



Darstellung eines Floating Ad als sog. Splitscreen Ad (C-Klasse)  
(Quelle: www.focus.de, Abruf vom 24.04.2004)



Darstellung eines Skyscraper, der durch Nutzerinteraktion (Maus wird über das Werbemittel gefahren) „ausgefahren“ werden kann (Infiniti)  
(Quelle: www.yahoo.com, Abruf vom 04.05.2004)

**Getting Started**

**What do you want to see?**  
Pick any of these to learn more about the cars you're considering.

- [Reviews](#) - Read what expert reviews and other owners are saying.
- [Photos](#) - Take a good look at cars you might have in mind.
- [360 Tours](#) - See a wide range of interior and exterior views.
- [Rebates and Incentives](#) - Find the best deal on your next new car.

**Pricing Tools**

[Get Dealer Price Quotes](#)  
Find out how much you'd pay for your new car at a dealer near you.

[Kelley Blue Book](#)  
Before you buy, find out what your car is worth.

**Most Popular New Cars**

Each week, we track the most viewed cars on Yahoo! Autos.

**Top Sports Cars on Yahoo! Autos**

1. [2004 Porsche Carrera GT Cabriolet](#)  
MSRP: \$440,000
2. [2004 BMW 3 Series 325Ci Coupe](#)
3. [2004 Ford Mustang Mach 1](#)
4. [2004 Subaru Impreza WRX STi](#)
5. [2004 MINI Cooper S](#)

**The 2004 Saturn ION Red Line**  
The ION Redline coupe is one of the first in Saturn's new series of vehicles engineered by true performance experts.

Presented by:

**Introducing the QX56.**  
The new full-size SUV from Infiniti.

Surround Yourself at Infiniti.com.

Darstellung eines Shaped Popup (HUK 24)  
(Quelle: AOL Dienst/auto/ratgeber, Abruf vom 28.10.2003)

**Auto-Ratgeber**

**Ratgeber**

Websuche mit Google

**16**

**Der Sensible**

Präsentiert von Opel

**Trauen Sie Ihren Augen**  
Highlight des Auto-Jahres: der neue Opel Astra.

**Ein Service von Direct Line**

**DIRECT LINE**

**Günstig versichern!**  
Bis 31.10. mit 5% Frühwechsler-Rabatt!  
Holt in nur 3 min Tarif berechnen und sparen.

**Shopping-Tipp**

- Auto:** Hier finden Sie günstiges Zubehör
- Motorrad:** Alles für Biker

**Im Artikel:**

- Welch
- Der F
- Der
- Dr
- Der Hilfsberette
- Der Wilderspenstige
- Der Sorglose
- Der Sensible
- Der Pedant
- Der Chaot

**SPAREN SIE NICHT AN IHRER VERSICHERUNG.**

**Die Sensiblen:**  
schnell von Gefühl  
Angsten gehemmt  
Die Sensiblen:  
sozialen Beru

**Die Hölzer der Punkte**

**Tipps für die Wintervorbereitung**

**Welcher Typ Autofahrer sind Sie?**

**Die beliebtesten Autofarben**

**Die saubersten Autos 2003**

**Nachfrage-Flaute: Rabattschlacht im Autohandel**

**Kosten sparen durch Werbung am Auto?**

**Freie Autowerkstätten oft billig und ernstenenswert**

**Reifenwechsel bald teurer**

**Shell V-Power hält nicht, was es verspricht**

## Suchwort-Vermarktung:

Darstellung von AdWords-Anzeigen (Suchbegriff: Schallplatten)  
(Quelle: www.google.de, Abruf vom 02.05.2004)

The screenshot shows a Google search for 'Schallplatten'. The organic results on the left include links to 'jpc - Music à la carte', 'EMI MUSIC GERMANY - VIRGIN MUSIC', 'SchallplattenShop', 'parallel schallplatten - vinyl shop', 'Sammeln von Schallplatten, CDs und Musikkassetten', 'Colosseum Schallplatten GmbH', and 'Vinylnet - Schallplatten & Vinyl Fachhandel'. On the right, a sidebar titled 'Anzeigen' (Ads) contains several AdWords advertisements, including 'www.mbsat.de', 'eBay - Schallplatten ab 1€', 'CDs & LPs neu & gebraucht', 'Schallplatten', 'Schallplatten / Records', 'Vinyl24.de - Portofrei', 'musicall - Vinyl, CDs', and 'BSA-Records'. A red box highlights the AdWords section.

Darstellung von „Sponsored Links“ (Overture; Suchwort: Schallplatten)  
(Quelle: AOL Dienst/AOL-Suche, Abruf vom 02.05.2004)

The screenshot shows AOL search results for 'Schallplatten'. At the top, there is a banner for 'Angebote zum Thema "Schallplatten"!' with a start price of € 1.-. Below this, the search bar shows 'Suche: schallplatten' and 'Suche mit Google'. The results section shows 'Suchergebnis: Seite 1 für "schallplatten". Treffer 1-10 von ungefähr 127000.' and 'Suchdauer: 0.100208 Sekunden'. The 'Empfohlene Seiten:' section lists several sponsored links, including 'Schallplatten - Angebote zum Thema Schallplatten Musik und...', 'Seltene und günstige Gebrauchte CDs, LPs, Maxis, Videos, DVDs Wir haben...', and 'Suchen Sie immer noch Ihre Schallplatten? Über 1 Million Produkte...'. A red box highlights these sponsored links. Below the sponsored links, the 'Gefundene Webseiten von Google' section lists organic search results, including 'jpc - Music à la carte', 'EMI MUSIC GERMANY - VIRGIN MUSIC', 'parallel schallplatten - vinyl shop', 'Sammeln von Schallplatten, CDs und Musikkassetten', and 'Colosseum Schallplatten GmbH'.

## **Anhang 2 : Fragebogen des Pre-Test**

Wir möchten herausfinden, welche Faktoren den Erfolg bei der Vermarktung von Werbeplätzen im Internet für Sie als Einkäufer dieser Flächen oder Experte in diesem Thema wesentlich beeinflussen. Erfolg heißt in diesem Kontext, dass Werbekunden auf dem Werbeträger ihre jeweils individuellen Marketingzielsetzungen erreichen können.

Bitte geben Sie an, inwiefern die folgenden Aussagen aus Ihrer Sicht für die erfolgreiche Vermarktung von Werbeplätzen im Internet zutreffen oder nicht.

Bitte geben Sie anschließend in der „Prioritätenfrage“ die fünf Aussagen aus, die Ihrer Meinung nach die mit Abstand größte Bedeutung für den Erfolg bei der Vermarktung von Werbeplätzen im Internet besitzen, indem sie dafür die unterstrichenen Aussagen jeder Aussage in die entsprechende Reihenfolge bringen.

**Um erfolgreich Werbeplätze im Internet verkaufen zu können...**

(1)...muss der Werbeträger ein gutes Image haben

Trifft überhaupt nicht zu....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....Trifft voll und ganz zu

(2)...muss der Werbeträger dem Werbetreibenden sympathisch sein

Trifft überhaupt nicht zu....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....Trifft voll und ganz zu

(3)...muss die Verweildauer auf der werbetragenden Internetseite sehr hoch sein

Trifft überhaupt nicht zu....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....Trifft voll und ganz zu

(4)...muss das werbetragende Internetangebot eine hohe Reichweite haben

Trifft überhaupt nicht zu....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....Trifft voll und ganz zu

(5)...muss das werbetragende Internetangebot in der Zielgruppe des Werbetreibenden eine hohe Reichweite haben

Trifft überhaupt nicht zu....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....Trifft voll und ganz zu

(6)...muss der Vermarkter Planungsdaten wie Gross-Rating-Points (GRP) und Netto-reichweiten zur Verfügung stellen können

Trifft überhaupt nicht zu....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....Trifft voll und ganz zu

(7)...muss der Vermarkter die soziodemografischen Daten seiner Nutzer zur Verfügung stellen können

Trifft überhaupt nicht zu....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....Trifft voll und ganz zu

(8)...muss der Vermarkter geprüfte Kennzahlen wie Page Impressions oder Visits ausweisen können (IVW geprüft)

Trifft überhaupt nicht zu....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....Trifft voll und ganz zu

(9)...muss in der nächsten Großstadt ein fester Ansprechpartner des Vermarkters sein.

Trifft überhaupt nicht zu....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....Trifft voll und ganz zu

(10)...müssen Werbetreibende die Möglichkeit haben, selbständig online ihre Werbung buchen zu können (z.B. bei Google)

Trifft überhaupt nicht zu...☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....Trifft voll und ganz zu

(11)...muss es die Möglichkeit geben, telefonisch die Werbung jederzeit zu buchen

Trifft überhaupt nicht zu...☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....Trifft voll und ganz zu

(12)...müssen Abrechnungsmodelle auf cpc- (cost per click), cpo-Basis (cost per order) etc. angeboten werden

Trifft überhaupt nicht zu...☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....Trifft voll und ganz zu

(13)...muss Medialeistung auf TKP-Basis berechnet werden

Trifft überhaupt nicht zu...☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....Trifft voll und ganz zu

(14)...muss der TKP niedrig sein

Trifft überhaupt nicht zu...☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....Trifft voll und ganz zu

(15)...muss auf Rechnungen Skonto gewährt werden

Trifft überhaupt nicht zu...☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....Trifft voll und ganz zu

(16)...muss auf Vorkasse verzichtet werden

Trifft überhaupt nicht zu...☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....Trifft voll und ganz zu

(17)...müssen Referenzkunden vorhanden sein

Trifft überhaupt nicht zu...☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....Trifft voll und ganz zu

(18)...müssen Success-Stories vorhanden sein

Trifft überhaupt nicht zu...☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....Trifft voll und ganz zu

(19)...muss der Werbeträger Newsletter an seine Werbekunden versenden

Trifft überhaupt nicht zu...☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....Trifft voll und ganz zu

(20)...muss der Vermarkter eine Website für die Werbekunden betreiben

Trifft überhaupt nicht zu...☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....Trifft voll und ganz zu

(21)...muss der Werbeträger Verbänden (z.B. AGIReV, AGOF) angehören

Trifft überhaupt nicht zu...☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....Trifft voll und ganz zu

(22)...muss der Vermarkter Kooperationen mit der Wissenschaft eingehen

Trifft überhaupt nicht zu...☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....Trifft voll und ganz zu

(23)...muss der Vermarkter für jeden Kunden ein individuelles Konzept erstellen

Trifft überhaupt nicht zu...☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....Trifft voll und ganz zu

(24)...muss der Vermarkter jedem potentiellen Werbekunden die Durchführung eines gemeinsamen Workshops anbieten

Trifft überhaupt nicht zu...☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....Trifft voll und ganz zu

(25)...muss der Entscheider beim Werbetreibenden selber Kunde/Nutzer des werbetragenden Internetangebotes sein

Trifft überhaupt nicht zu...☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....Trifft voll und ganz zu

- (26)...muss der Entscheider beim Werbetreibenden bereits Erfahrung mit dem Internetangebot als Werbeplattform haben  
 Trifft überhaupt nicht zu...☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....Trifft voll und ganz zu
- (27)...muss der Vermarkter neue und innovative Werbeformate anbieten  
 Trifft überhaupt nicht zu...☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....Trifft voll und ganz zu
- (28)...müssen Werbemittel innerhalb von 24 Stunden getauscht werden  
 Trifft überhaupt nicht zu...☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....Trifft voll und ganz zu
- (29)...müssen Werbetreibende die Möglichkeit haben, online auf die Statistiken ihrer Kampagne zuzugreifen (External Access)  
 Trifft überhaupt nicht zu...☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....Trifft voll und ganz zu
- (30)...muss die Möglichkeit bestehen, Werbemittel über den AdServer des Werbetreibenden oder deren Agentur einzustellen (3rd Party AdServing)  
 Trifft überhaupt nicht zu...☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....Trifft voll und ganz zu
- (31)...muss der Vorlauf bei der Anlieferung der Werbemittel möglichst gering sein  
 Trifft überhaupt nicht zu...☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....Trifft voll und ganz zu
- (32)...muss der Vermarkter alle Standardwerbeformen (Banner, PopUp, Link) anbieten  
 Trifft überhaupt nicht zu...☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....Trifft voll und ganz zu
- (33)...muss es die Möglichkeit von „Sponsoring“ redaktioneller Beiträge geben  
 Trifft überhaupt nicht zu...☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....Trifft voll und ganz zu
- (34)...müssen Werbetreibende die Möglichkeit haben, Gewinnspiele zu veranstalten  
 Trifft überhaupt nicht zu...☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....Trifft voll und ganz zu
- (35)...müssen dem Werbeträger auf Wunsch eigene Microsites angeboten werden, die im Angebot des Werbeträgers integriert werden  
 Trifft überhaupt nicht zu...☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....Trifft voll und ganz zu
- (36)...müssen Vermarkter auf Wunsch des Kunden auch Werbemittel (Banner etc.) für den Werbetreibenden erstellen  
 Trifft überhaupt nicht zu...☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....Trifft voll und ganz zu
- (37)...müssen Vermarkter auf Wunsch des Kunden auch die Mediaplanung (Platzierungen, Reichweiten etc.) für Werbetreibende übernehmen  
 Trifft überhaupt nicht zu...☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....Trifft voll und ganz zu
- (38)...müssen Vermarkter auf Wunsch Internetseiten für den Werbetreibenden bauen  
 Trifft überhaupt nicht zu...☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....Trifft voll und ganz zu
- (39)...müssen Werbevermarkter im Internet auf Wunsch des Kunden individuelle Marktforschung anbieten, um z.B. Werbewirkung, Markenbekanntheit oder Einstellungen abzufragen  
 Trifft überhaupt nicht zu...☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....Trifft voll und ganz zu
- (40)...muss das werbetragende Internetangebot eine hohe Qualität des redaktionellen Umfeldes aufweisen  
 Trifft überhaupt nicht zu...☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....Trifft voll und ganz zu

- (41)...muss der Ansprechpartner des Vermarkters über große Erfahrung verfügen  
Trifft überhaupt nicht zu....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....Trifft voll und ganz zu
- (42)...muss der persönliche Kontakt zwischen Vermarkter und Werbetreibenden bestehen  
Trifft überhaupt nicht zu....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....Trifft voll und ganz zu
- (43)...muss der Ansprechpartner des Vermarkters schnelle Responsezeiten haben  
Trifft überhaupt nicht zu....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....Trifft voll und ganz zu
- (44)...muss der Ansprechpartner des Vermarkters über ein gutes Auftreten verfügen  
Trifft überhaupt nicht zu....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....Trifft voll und ganz zu
- (45)...muss der Ansprechpartner des Vermarkters in leitender Funktion tätig sein  
Trifft überhaupt nicht zu....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....Trifft voll und ganz zu
- (46)...muss der Vermarkter seinem Werbekunden nach Vertragsabschluss für die gesamte Laufzeit einen festen Ansprechpartner (Key Account Manager) nennen  
Trifft überhaupt nicht zu....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....Trifft voll und ganz zu
- (47)...muss der Vermarkter tiefe Integrationsmöglichkeiten in sein Angebot vornehmen können (z.B. Einbau einer externen Flugsuchmaschine in das eigene redaktionelle Angebot)  
Trifft überhaupt nicht zu....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....Trifft voll und ganz zu
- (48)...muss der Seiten- und Banneraufbau bei der vermarkteten Seite schnell sein  
Trifft überhaupt nicht zu....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....Trifft voll und ganz zu
- (49)...müssen ruinöse Preiskämpfe im Markt für Internet Werbung unterdrückt werden  
Trifft überhaupt nicht zu....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....Trifft voll und ganz zu
- (50)...müssen die Vermarkter ihre hohen Preise auf ein realistisches Maß reduzieren  
Trifft überhaupt nicht zu....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....Trifft voll und ganz zu
- (51)...muss sich die Anzahl der Vermarkter in diesem Markt weiter reduzieren  
Trifft überhaupt nicht zu....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....Trifft voll und ganz zu
- (52)...müssen Vermarkter Cross-Media-Konzepte anbieten  
Trifft überhaupt nicht zu....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....Trifft voll und ganz zu
- (53)...muss sich der gesamte Werbemarkt (TV, Print, Funk, Online) erholen  
Trifft überhaupt nicht zu....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....Trifft voll und ganz zu
- (54)...müssen sich Vermarkter mit der Bedrohung durch neue Werbeformen wie z.B. SMS-Marketing auseinandersetzen  
Trifft überhaupt nicht zu....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....Trifft voll und ganz zu
- (55)...muss das werbetragende Internetangebot ein Onlineshop sein oder sich um Transaktionen im Internet drehen (z. B. evita.de, ebay.de)  
Trifft überhaupt nicht zu....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....Trifft voll und ganz zu



(56)...muss das werbetragende Internetangebot eine Suchmaschine oder Webkatalog sein (z.B. google.de, dooyoo.de)

Trifft überhaupt nicht zu....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....Trifft voll und ganz zu

(57)...muss das werbetragende Internetangebot wie ein Printangebot im Web sein - mit generellen (Stern, Spiegel) oder speziellen (handelsblatt.de) Inhalten

Trifft überhaupt nicht zu....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....Trifft voll und ganz zu

(58)...muss das werbetragende Internetangebot ein großes Portal (Yahoo.de, web.de) sein

Trifft überhaupt nicht zu....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....Trifft voll und ganz zu

(59)...muss das werbetragende Internetangebot außer den vier genannten Geschäftstypen seinen Nutzern zusätzlich den Zugang zum Web bieten (Megaportale wie T-Online, AOL)

Trifft überhaupt nicht zu....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....Trifft voll und ganz zu

(60)...muss das Internetangebot vom Anbieter eigenvermarktet werden (z.B. Freenet, AOL)

Trifft überhaupt nicht zu....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....Trifft voll und ganz zu

(61)...muss das Internetangebot fremdvermarktet sein (z. B. gmx.de durch AdLink oder GelbeSeiten.de durch ad pepper)

Trifft überhaupt nicht zu....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....Trifft voll und ganz zu

(62)...muss der Tatsache Rechnung getragen werden, dass viele Werbetreibende über Werbung im Internet nicht hinreichend informiert sind und es daher Aufgabe des Vermarkters ist, über Vor- und Nachteile sowie Werbemöglichkeiten im Internet aufzuklären

Trifft überhaupt nicht zu....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....☐.....Trifft voll und ganz zu

**Prioritätenfrage:** Welche dieser Aussagen sind für Sie die fünf Wichtigsten

Top 1: \_\_\_\_

Top 2: \_\_\_\_

Top 3: \_\_\_\_

Top 4: \_\_\_\_

Top 5: \_\_\_\_

2.) Wie intensiv befassen Sie sich derzeit beruflich auf dem Gebiet der Vermarktung von Werbeplätzen im Internet?

- ☐ Meine berufliche Hauptaufgabe
- ☐ Nahezu mein Arbeitsschwerpunkt
- ☐ Eine unter mehreren beruflichen Aufgaben
- ☐ Beschäftige mich beruflich häufig mit dem Thema
- ☐ Beschäftige mich beruflich eher selten mit dem Thema

3.) Wie schätzen Sie Ihren Kenntnisstand im Bereich der Vermarktung von Werbeplätzen im Internet ein?

- ☐ sehr hoch
- ☐ hoch
- ☐ mittel
- ☐ niedrig
- ☐ sehr niedrig

4.) Welchen Beruf üben Sie derzeit aus?

<input type="checkbox"/> Vertreter eines Unternehmens	<input type="checkbox"/> Unternehmensberater/Agentur	<input type="checkbox"/> Wissenschaftler
und zwar...	und zwar...	und zwar...
<input type="checkbox"/> Inhaber/Vorstand/Geschäftsführer	<input type="checkbox"/> Inhaber/Vorstand/Geschäftsführer	<input type="checkbox"/> Professor
<input type="checkbox"/> Leiter Marketing/Vertrieb	<input type="checkbox"/> Projektleiter	<input type="checkbox"/> Wissenschaftlicher Mitarbeiter/ Assistent
<input type="checkbox"/> Mitarbeiter Marketing/Vertrieb	<input type="checkbox"/> Senior Consultant	<input type="checkbox"/> Studentische Hilfskraft
<input type="checkbox"/> Leiter E-Commerce	<input type="checkbox"/> Junior Consultant	
<input type="checkbox"/> Mitarbeiter E-Commerce	<input type="checkbox"/> Sonstiges	
<input type="checkbox"/> Sonstiges		

**Hiermit ist die Befragung abgeschlossen. Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!**

Diese Befragung ist ein Pre-Test. D.h., auf Basis dieser Voruntersuchung wird ein umfangreicher Fragebogen ergänzt oder umgestaltet. Wir würden uns sehr freuen, wenn wir Ihre Meinung auch noch einmal bei der Hauptuntersuchung einholen könnten.

Bis dahin verbleiben wir mit freundlichen Grüßen.

**Anhang 3: Fragebögen der empirischen Untersuchung**  
**- a.) Befragung werbetreibender Unternehmen -**

## Studie zum Thema „Entscheidungskriterien bei der Buchung von Werbeflächen im Internet“

Zunächst einmal vielen Dank, dass Sie sich an unserer ca. 10-minütigen Befragung beteiligen.

Die folgenden Fragen beziehen sich auf **Anbieter/Vermarkter** von werbetragenden Internetseiten (z.B. Tomorrow-Focus/msn, Yahoo, AOL, AdLink etc.).

Bitte überlegen Sie sich **vor** dem Ausfüllen überlegen, welchen Anbieter/Vermarkter sie bewerten möchten - dieser muss übrigens an keiner Stelle genannt werden. Gerne können Sie die Befragung für mehr als einen Anbieter/Vermarkter ausfüllen (z.B. Anbieter/Vermarkter, die Ihnen gut gefallen und für jene, die Sie enttäuscht haben), indem Sie die Befragung **online** einfach noch einmal starten. Wenn Sie den Fragebogen **handschriftlich** ausfüllen, kopieren Sie ihn einfach vorab.

**Per Fax zurück an: 040 / 360 339 15 75**

### **Zu Ihren Marketing- bzw. Kommunikationszielen**

Welche Marketing- / Kommunikationsziele verfolgt Ihr Kunde?

	Trifft voll und ganz zu	Trifft ganz und gar nicht zu
• Verkauf von Produkten/ Dienstleistungen	① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥ — ⑦	
• Branding	① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥ — ⑦	
• Information des Kunden	① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥ — ⑦	
• Kundenbindung	① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥ — ⑦	
• Aktualisierung der Marke	① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥ — ⑦	
• Erreichen attraktiver Zielgruppen	① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥ — ⑦	
• Erhöhung der Markenbekanntheit	① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥ — ⑦	
• Gewinnung von Kundenadressen	① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥ — ⑦	
• Registrierung von Kunden	① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥ — ⑦	
• Präsenz im Internet	① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥ — ⑦	
• Verbesserung des Images	① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥ — ⑦	

### **Zum Preis**

Mein Anbieter/Vermarkter von werbetragenden Internetseiten...

	Trifft voll und ganz zu	Trifft ganz und gar nicht zu
• ist billiger als die Wettbewerber	① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥ — ⑦	
• hat einen niedrigen Netto-TKP	① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥ — ⑦	
• bietet variable Abrechnungsmodelle an	① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥ — ⑦	

### Zu den Zahlungsmodalitäten

Mein Anbieter/Vermarkter von werbetragenden Internetseiten...

- |                                 | Trifft voll und ganz zu |   |   |   |   |   |   | Trifft ganz und gar nicht zu |
|---------------------------------|-------------------------|---|---|---|---|---|---|------------------------------|
|                                 | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |                              |
| • gewährt auf Rechnungen Skonto | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |                              |
| • verzichtet auf Vorkasse       | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |                              |

### Zu den Marketingaktivitäten des Anbieters/Vermarkters

Mein Anbieter/Vermarkter von werbetragenden Internetseiten...

- |   | Trifft voll und ganz zu |   |   |   |   |   |   | Trifft ganz und gar nicht zu |
|---|-------------------------|---|---|---|---|---|---|------------------------------|
|   | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |                              |
| • bietet die Möglichkeit von Know-how-Transfer an (z.B. Seminare, Consulting) | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |                              |
| • bietet die Durchführung gemeinsamer Workshops an                            | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |                              |

### Zur Betreuungsqualität

Mein Anbieter/Vermarkter von werbetragenden Internetseiten...

- |   | Trifft voll und ganz zu |   |   |   |   |   |   | Trifft ganz und gar nicht zu |
|---|-------------------------|---|---|---|---|---|---|------------------------------|
|   | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |                              |
| • meldet sich regelmäßig bei mir  | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |                              |
| • stellt einen festen Ansprechpartner (Key Account Manager) zur Verfügung | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |                              |
| • kümmert sich umfassend auch nach Vertragsabschluss um seine Werbekunden | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |                              |

### Zu den Kennzahlen der Mediaplanung

Mein Anbieter/Vermarkter von werbetragenden Internetseiten...

- |  | Trifft voll und ganz zu |   |   |   |   |   |   | Trifft ganz und gar nicht zu |
|--|-------------------------|---|---|---|---|---|---|------------------------------|
|  | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |                              |
| • kann Planungsdaten wie GRP's oder Nettoreichweiten ausweisen | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |                              |
| • hat eine hohe Reichweite                                     | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |                              |

### Zu den Standardwerbformen

Mein Anbieter/Vermarkter von werbetragenden Internetseiten...

	Trifft voll und ganz zu	Trifft ganz und gar nicht zu
• bietet seinen Werbekunden die Möglichkeit an, Gewinnspiele durchzuführen	①—②—③—④—⑤—⑥—⑦	
• bietet alle Standardwerbformen (Banner, PopUp, Link) an	①—②—③—④—⑤—⑥—⑦	
• bietet Microsites an	①—②—③—④—⑤—⑥—⑦	
• bietet tiefe Integrationen in sein Angebot an (z.B. Einbau einer Flugsuchmaschine)	①—②—③—④—⑤—⑥—⑦	

### Zu den innovativen Werbeformen

Mein Anbieter/Vermarkter von werbetragenden Internetseiten...

	Trifft voll und ganz zu	Trifft ganz und gar nicht zu
• bietet stets die neusten Werbeformate an	①—②—③—④—⑤—⑥—⑦	
• bietet stets die innovativsten Werbeformate an	①—②—③—④—⑤—⑥—⑦	
• bietet jede Form von Rich-Media an	①—②—③—④—⑤—⑥—⑦	
• bietet breitbandige Werbeformate an	①—②—③—④—⑤—⑥—⑦	

### Zur Konzepterstellung

Mein Anbieter/Vermarkter von werbetragenden Internetseiten...

	Trifft voll und ganz zu	Trifft ganz und gar nicht zu
• bietet mir die Erstellung individueller Konzepte an	①—②—③—④—⑤—⑥—⑦	
• bietet innovative Werbekonzepte	①—②—③—④—⑤—⑥—⑦	
• ist in der Konzepterstellung kreativ	①—②—③—④—⑤—⑥—⑦	

### Zum persönlichen Kontakt zu den Repräsentanten des Anbieters/Vermarkters

Mein Anbieter/Vermarkter von werbetragenden Internetseiten...

- |  | Trifft<br>voll und<br>ganz zu |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Trifft ganz<br>und gar<br>nicht zu |   |
|--|-------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------------|---|
| • steht mit mir in gutem persönlichen Kontakt        | ①                             | — | ② | — | ③ | — | ④ | — | ⑤ | — | ⑥ | —                                  | ⑦ |
| • hat sympathische Mitarbeiter                       | ①                             | — | ② | — | ③ | — | ④ | — | ⑤ | — | ⑥ | —                                  | ⑦ |
| • hat durch seine Repräsentanten ein gutes Auftreten | ①                             | — | ② | — | ③ | — | ④ | — | ⑤ | — | ⑥ | —                                  | ⑦ |
| • hat Mitarbeiter, mit denen ich gerne kommuniziere  | ①                             | — | ② | — | ③ | — | ④ | — | ⑤ | — | ⑥ | —                                  | ⑦ |

### Zur Leistungsfähigkeit der AdServer-Systeme

Mein Anbieter/Vermarkter von werbetragenden Internetseiten...

- |  | Trifft<br>voll und<br>ganz zu |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Trifft ganz<br>und gar<br>nicht zu |   |
|--|-------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------------|---|
| • hat nie technische Probleme  | ①                             | — | ② | — | ③ | — | ④ | — | ⑤ | — | ⑥ | —                                  | ⑦ |
| • ist in der technischen Auslieferung der Werbemittel stets fehlerfrei | ①                             | — | ② | — | ③ | — | ④ | — | ⑤ | — | ⑥ | —                                  | ⑦ |

### Zur Disposition der Werbemittel

Mein Anbieter/Vermarkter von werbetragenden Internetseiten...

- |   | Trifft<br>voll und<br>ganz zu |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Trifft ganz<br>und gar<br>nicht zu |   |
|---|-------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------------|---|
| • tauscht Werbemittel innerhalb kürzester Zeit                  | ①                             | — | ② | — | ③ | — | ④ | — | ⑤ | — | ⑥ | —                                  | ⑦ |
| • hat kurze Vorlaufzeiten bei der Anlieferung neuer Werbemittel | ①                             | — | ② | — | ③ | — | ④ | — | ⑤ | — | ⑥ | —                                  | ⑦ |

### Zur Vertragsabwicklung

Mein Anbieter/Vermarkter von werbetragenden Internetseiten...

- |  | Trifft<br>voll und<br>ganz zu |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Trifft ganz<br>und gar<br>nicht zu |   |
|--|-------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------------|---|
| • hat akzeptable AGB's                           | ①                             | — | ② | — | ③ | — | ④ | — | ⑤ | — | ⑥ | —                                  | ⑦ |
| • ist in der juristischen Abwicklung konstruktiv | ①                             | — | ② | — | ③ | — | ④ | — | ⑤ | — | ⑥ | —                                  | ⑦ |
| • ist in Vertragsangelegenheiten sehr kompetent  | ①                             | — | ② | — | ③ | — | ④ | — | ⑤ | — | ⑥ | —                                  | ⑦ |

### Zur Nutzungsintensität

Mein Anbieter/Vermarkter von werbetragenden Internetseiten...

- |  | Trifft voll und ganz zu   |  | Trifft ganz und gar nicht zu |
|--|---------------------------|--|------------------------------|
| • hat eine hohe Bindung der Nutzer auf seinen Seiten (hohe Verweildauer) | ① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥ — ⑦ |  |                              |
| • hat Kunden, die den Content intensiv nutzen                            | ① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥ — ⑦ |  |                              |

### Zur Qualität des redaktionellen Umfeld

Mein Anbieter/Vermarkter von werbetragenden Internetseiten...

- |  | Trifft voll und ganz zu   |  | Trifft ganz und gar nicht zu |
|--|---------------------------|--|------------------------------|
| • hat eine hohe Qualität des redaktionellen Umfeldes | ① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥ — ⑦ |  |                              |
| • vermarktet hochwertige Webseiten                   | ① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥ — ⑦ |  |                              |
| • bietet seinen Nutzern gute Inhalte                 | ① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥ — ⑦ |  |                              |

### Zur Wettbewerbssituation

Wie würden Sie die Konkurrenzsituation auf dem Anbietermarkt beurteilen?

- |   | Trifft voll und ganz zu   |  | Trifft ganz und gar nicht zu |
|---|---------------------------|--|------------------------------|
| • Sehr hohe Wettbewerbsintensität unter den Anbietern                         | ① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥ — ⑦ |  |                              |
| • Wettbewerber werden zunehmend aus dem Markt gedrängt                        | ① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥ — ⑦ |  |                              |
| • Intensiver Preiswettbewerb  | ① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥ — ⑦ |  |                              |
| • Intensiver Differenzierungswettbewerb (Preis- oder Qualitätspositionierung) | ① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥ — ⑦ |  |                              |

### Zur Bedrohung durch neue Werbeformen

Mein Anbieter/Vermarkter von werbetragenden Internetseiten...

- |  | Trifft voll und ganz zu   |  | Trifft ganz und gar nicht zu |
|--|---------------------------|--|------------------------------|
| • Sehr große Substitutionsgefahr durch andere Produkte wie SMS-Marketing oder Permission Marketing | ① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥ — ⑦ |  |                              |



### Zu Image des Werbeträgers

Mein Anbieter/Vermarkter von werbetragenden Internetseiten...

- hat ein gutes Image

Trifft  
voll und  
ganz zu  
①—②—③—④—⑤—⑥—⑦

Trifft ganz  
und gar  
nicht zu

### Zur generellen Einschätzung der Anbieter

Mein Anbieter/Vermarkter von werbetragenden Internetseiten...

- ist gut aufgestellt

Trifft  
voll und  
ganz zu  
①—②—③—④—⑤—⑥—⑦

Trifft ganz  
und gar  
nicht zu

### Zu den Geschäftsmodellen der Anbieter

Es gibt auf der Ebene der Organisation des Vermarkters unterschiedlichste Formen. Bitte teilen Sie uns mit, welches Modell für Ihren Vermarkter zutrifft.

Mein Anbieter/Vermarkter von werbetragenden Internetseiten...

- ist ein Fremdvermarkter
- ist ein Eigenvermarkter
- ist ein reiner Online Anbieter
- entstammt einem Verlagshaus
- entstammt einem TV-Vermarkter
- ist ein internationaler Vermarkter
- bietet die Möglichkeit Cross-medialer Werbeschaltungen an
- ist eine Suchmaschine

Trifft  
voll und  
ganz zu  
①—②—③—④—⑤—⑥—⑦

Trifft ganz  
und gar  
nicht zu

①—②—③—④—⑤—⑥—⑦  
①—②—③—④—⑤—⑥—⑦  
①—②—③—④—⑤—⑥—⑦  
①—②—③—④—⑤—⑥—⑦  
①—②—③—④—⑤—⑥—⑦  
①—②—③—④—⑤—⑥—⑦  
①—②—③—④—⑤—⑥—⑦  
①—②—③—④—⑤—⑥—⑦

### Zur Zufriedenheit mit dem Anbieter

- Mein Anbieter von werbetragenden Internetseiten hat meine Erwartungen übertroffen
- Alles in allem bin ich mit meinem Anbieter sehr zufrieden
- Mit diesem Anbieter habe ich die richtige Wahl getroffen
- Mit einem vergleichbaren Konkurrenten wäre ich besser bedient gewesen
- Von diesem Anbieter bin ich ziemlich enttäuscht

Trifft  
voll und  
ganz zu  
①—②—③—④—⑤—⑥—⑦

Trifft ganz  
und gar  
nicht zu

①—②—③—④—⑤—⑥—⑦  
①—②—③—④—⑤—⑥—⑦  
①—②—③—④—⑤—⑥—⑦  
①—②—③—④—⑤—⑥—⑦  
①—②—③—④—⑤—⑥—⑦

## Persönliche Angaben

### Ihre Position im Unternehmen?

- Angestellter ☐
- Leitender Angestellter ☐
- Geschäftsführer / Vorstand ☐
- Andere und zwar..... ☐

### In welcher Abteilung sind Sie tätig?

- Produkt-Marketing ☐
- Mediaplanung ☐
- Werbung ☐
- Public Relations ☐
- Neue Medien ☐
- Electronic Commerce ☐
- Andere und zwar..... ☐

### Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrem Unternehmen beschäftigt?

- Unter 500 ☐
- 500 – 2,000 ☐
- 2,001 – 5,000 ☐
- 5001 – 10,000 ☐
- über 10,000 ☐
- keine Angabe ☐

### In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?

- Banken, Versicherungen ☐
- Medien und Kultur ☐
- Handel ☐
- Dienstleistungen ☐
- Telekommunikation ☐
- Transport ☐
- Lebensmittel ☐
- Textil ☐
- Konsumgüter ☐
- Automobil ☐
- Informationstechnologie ☐
- Andere und zwar..... ☐

### Welchen Umsatz erzielte ihr Unternehmen im letzten Jahr?

- Unter 100 Mio Euro ☐
- 100 – 500 Mio Euro ☐
- 501 – 1,000 Mio Euro ☐
- über 1,000 Mio Euro ☐
- keine Angabe ☐

**Seit wann werben Sie im Internet?**

- Seit ca. 6 Monaten (oder weniger) ☐
- Seit ca. 1 Jahr ☐
- Seit ca. 2 Jahren ☐
- Seit ca. 3 Jahren ☐
- Seit mehr als 3 Jahren ☐
- Kann ich nicht sagen ☐

**Bitte geben Sie jetzt noch Ihre E-Mail  
Adresse ein, wenn Sie die Ergebnisse  
dieser Befragung zugesendet bekom-  
men möchten:**

**Vielen Dank für Ihre freundliche Unterstützung!**

**Anhang 3: Fragebögen der empirischen Untersuchung**  
**- b.) Befragung von Mediaagenturen -**

## Studie zum Thema „Entscheidungskriterien bei der Buchung von Werbeflächen im Internet“

Zunächst einmal vielen Dank, dass Sie sich an unserer ca. 10-minütigen Befragung beteiligen.

Die folgenden Fragen beziehen sich auf **Anbieter/Vermarkter** von werbetragenden Internetseiten (z.B. Tomorrow-Focus/msn, Yahoo, AOL, AdLink etc.).

Als Mitarbeiter einer **Mediaagentur** füllen Sie diesen Fragebogen bitte für **einen** Ihrer Kunden aus, den Sie planen. Zudem sollten Sie sich **vor** dem Ausfüllen überlegen, welchen Anbieter/Vermarkter sie bewerten möchten - dieser muss übrigens an keiner Stelle genannt werden.

Aufgrund der Tatsache, dass es in Deutschland nur eine begrenzte Anzahl von Mitarbeitern in Online-Planungsagenturen gibt, würden Sie uns einen großen Gefallen tun, wenn Sie die Befragung für mehr als einen der von Ihnen betreuten Kunden durchführen würden, auch z.B. anhand verschiedener Anbieter/Vermarkter (z.B. Anbieter/Vermarkter, die Ihnen gut gefallen und für solche, die Sie enttäuscht haben), indem Sie die Befragung **online** einfach noch einmal starten. Wenn Sie den Fragebogen **handschriftlich** ausfüllen, kopieren Sie ihn einfach vorab. Wenn Ihre Zeit dies nicht erlaubt, freuen wir uns natürlich auch über ein ausgefülltes Exemplar.

**Per Fax zurück an: 040 / 360 339 15 75**

Zu den Marketing- bzw. Kommunikationszielen Ihres Kunden	
Welche Marketing- / Kommunikationsziele verfolgt Ihr Kunde?	
	Trifft voll und ganz zu ① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥ — ⑦ Trifft ganz und gar nicht zu
• Verkauf von Produkten/Dienstleistungen	① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥ — ⑦
• Branding	① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥ — ⑦
• Information des Kunden	① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥ — ⑦
• Kundenbindung	① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥ — ⑦
• Aktualisierung der Marke	① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥ — ⑦
• Erreichen attraktiver Zielgruppen	① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥ — ⑦
• Erhöhung der Markenbekanntheit	① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥ — ⑦
• Gewinnung von Kundenadressen	① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥ — ⑦
• Registrierung von Kunden	① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥ — ⑦
• Präsenz im Internet	① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥ — ⑦
• Verbesserung des Images	① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥ — ⑦

### Zum Preis

Mein Anbieter/Vermarkter von werbetragenden Internetseiten...

- |   | Trifft voll und ganz zu | Trifft ganz und gar nicht zu |
|---|-------------------------|------------------------------|
| • ist billiger als die Wettbewerber     | ①—②—③—④—⑤—⑥—⑦           |                              |
| • hat einen niedrigen Netto-TKP         | ①—②—③—④—⑤—⑥—⑦           |                              |
| • bietet variable Abrechnungsmodelle an | ①—②—③—④—⑤—⑥—⑦           |                              |

### Zu den Zahlungsmodalitäten

Mein Anbieter/Vermarkter von werbetragenden Internetseiten...

- |                                 | Trifft voll und ganz zu | Trifft ganz und gar nicht zu |
|---------------------------------|-------------------------|------------------------------|
| • gewährt auf Rechnungen Skonto | ①—②—③—④—⑤—⑥—⑦           |                              |
| • verzichtet auf Vorkasse       | ①—②—③—④—⑤—⑥—⑦           |                              |

### Zu den Marketingaktivitäten des Anbieters/Vermarkters

Mein Anbieter/Vermarkter von werbetragenden Internetseiten...

- |   | Trifft voll und ganz zu | Trifft ganz und gar nicht zu |
|---|-------------------------|------------------------------|
| • bietet die Möglichkeit von Know-how-Transfer an (z.B. Seminare, Consulting) | ①—②—③—④—⑤—⑥—⑦           |                              |
| • bietet die Durchführung gemeinsamer Workshops an                            | ①—②—③—④—⑤—⑥—⑦           |                              |

### Zur Betreuungsqualität

Mein Anbieter/Vermarkter von werbetragenden Internetseiten...

- |   | Trifft voll und ganz zu | Trifft ganz und gar nicht zu |
|---|-------------------------|------------------------------|
| • meldet sich regelmäßig bei mir  | ①—②—③—④—⑤—⑥—⑦           |                              |
| • stellt einen festen Ansprechpartner (Key Account Manager) zur Verfügung | ①—②—③—④—⑤—⑥—⑦           |                              |
| • kümmert sich umfassend auch nach Vertragsabschluss um seine Werbekunden | ①—②—③—④—⑤—⑥—⑦           |                              |

### Zu den Kennzahlen der Mediaplanung

Mein Anbieter/Vermarkter von werbetragenden Internetseiten...

- |  | Trifft voll und ganz zu | Trifft ganz und gar nicht zu |
|--|-------------------------|------------------------------|
| • kann Planungsdaten wie GRP oder Nettoreichweiten ausweisen | ①—②—③—④—⑤—⑥—⑦           |                              |
| • hat eine hohe Reichweite                                   | ①—②—③—④—⑤—⑥—⑦           |                              |

### Zu den Standardwerbformen

Mein Anbieter/Vermarkter von werbetragenden Internetseiten...

- |  | Trifft voll und ganz zu | Trifft ganz und gar nicht zu |
|--|-------------------------|------------------------------|
| • bietet seinen Werbekunden die Möglichkeit an, Gewinnspiele durchzuführen           | ①—②—③—④—⑤—⑥—⑦           |                              |
| • bietet alle Standardwerbformen (Banner, PopUp, Link) an                            | ①—②—③—④—⑤—⑥—⑦           |                              |
| • bietet Microsites an   | ①—②—③—④—⑤—⑥—⑦           |                              |
| • bietet tiefe Integrationen in sein Angebot an (z.B. Einbau einer Flugsuchmaschine) | ①—②—③—④—⑤—⑥—⑦           |                              |

### Zu den innovativen Werbeformen

Mein Anbieter/Vermarkter von werbetragenden Internetseiten...

- |  | Trifft voll und ganz zu | Trifft ganz und gar nicht zu |
|--|-------------------------|------------------------------|
| • bietet stets die neusten Werbeformate an       | ①—②—③—④—⑤—⑥—⑦           |                              |
| • bietet stets die innovativsten Werbeformate an | ①—②—③—④—⑤—⑥—⑦           |                              |
| • bietet jede Form von Rich-Media an             | ①—②—③—④—⑤—⑥—⑦           |                              |
| • bietet breitbandige Werbeformate an            | ①—②—③—④—⑤—⑥—⑦           |                              |

### Zur Konzepterstellung

Mein Anbieter/Vermarkter von werbetragenden Internetseiten...

- |   | Trifft voll und ganz zu | Trifft ganz und gar nicht zu |
|---|-------------------------|------------------------------|
| • bietet mir die Erstellung individueller Konzepte an | ①—②—③—④—⑤—⑥—⑦           |                              |
| • bietet innovative Werbekonzepte                     | ①—②—③—④—⑤—⑥—⑦           |                              |
| • ist in der Konzepterstellung kreativ                | ①—②—③—④—⑤—⑥—⑦           |                              |

### Zum persönlichen Kontakt zu den Repräsentanten des Anbieters/Vermarkters

Mein Anbieter/Vermarkter von werbetragenden Internetseiten...

- |  | Trifft voll und ganz zu | Trifft ganz und gar nicht zu |
|--|-------------------------|------------------------------|
| • steht mit mir in gutem persönlichen Kontakt        | ①—②—③—④—⑤—⑥—⑦           |                              |
| • hat sympathische Mitarbeiter                       | ①—②—③—④—⑤—⑥—⑦           |                              |
| • hat durch seine Repräsentanten ein gutes Auftreten | ①—②—③—④—⑤—⑥—⑦           |                              |
| • hat Mitarbeiter, mit denen ich gerne kommuniziere  | ①—②—③—④—⑤—⑥—⑦           |                              |

### Zur Leistungsfähigkeit der AdServer-Systeme

Mein Anbieter/Vermarkter von werbetragenden Internetseiten...

- |  | Trifft voll und ganz zu | Trifft ganz und gar nicht zu |
|--|-------------------------|------------------------------|
| • hat nie technische Probleme  | ①—②—③—④—⑤—⑥—⑦           |                              |
| • ist in der technischen Auslieferung der Werbemittel stets fehlerfrei | ①—②—③—④—⑤—⑥—⑦           |                              |

### Zur Disposition der Werbemittel

Mein Anbieter/Vermarkter von werbetragenden Internetseiten...

- |   | Trifft voll und ganz zu | Trifft ganz und gar nicht zu |
|---|-------------------------|------------------------------|
| • tauscht Werbemittel innerhalb kürzester Zeit                  | ①—②—③—④—⑤—⑥—⑦           |                              |
| • hat kurze Vorlaufzeiten bei der Anlieferung neuer Werbemittel | ①—②—③—④—⑤—⑥—⑦           |                              |

### Zur Vertragsabwicklung

Mein Anbieter/Vermarkter von werbetragenden Internetseiten...

- |  | Trifft voll und ganz zu | Trifft ganz und gar nicht zu |
|--|-------------------------|------------------------------|
| • hat akzeptable AGB's                           | ①—②—③—④—⑤—⑥—⑦           |                              |
| • ist in der juristischen Abwicklung konstruktiv | ①—②—③—④—⑤—⑥—⑦           |                              |
| • ist in Vertragsangelegenheiten sehr kompetent  | ①—②—③—④—⑤—⑥—⑦           |                              |



### Zur Nutzungsintensität

Mein Anbieter/Vermarkter von werbetragenden Internetseiten...

- |  | Trifft voll und ganz zu |  | Trifft ganz und gar nicht zu |
|--|-------------------------|--|------------------------------|
| • hat eine hohe Bindung der Nutzer auf seinen Seiten (hohe Verweildauer) | ①—②—③—④—⑤—⑥—⑦           |  |                              |
| • hat Kunden, die den Content intensiv nutzen                            | ①—②—③—④—⑤—⑥—⑦           |  |                              |

### Zur Qualität des redaktionellen Umfeld

Mein Anbieter/Vermarkter von werbetragenden Internetseiten...

- |  | Trifft voll und ganz zu |  | Trifft ganz und gar nicht zu |
|--|-------------------------|--|------------------------------|
| • hat eine hohe Qualität des redaktionellen Umfeldes | ①—②—③—④—⑤—⑥—⑦           |  |                              |
| • vermarktet hochwertige Webseiten                   | ①—②—③—④—⑤—⑥—⑦           |  |                              |
| • bietet seinen Nutzern gute Inhalte                 | ①—②—③—④—⑤—⑥—⑦           |  |                              |

### Zur Wettbewerbssituation

Wie würden Sie die Konkurrenzsituation auf dem Anbietermarkt beurteilen?

- |   | Trifft voll und ganz zu |  | Trifft ganz und gar nicht zu |
|---|-------------------------|--|------------------------------|
| • Sehr hohe Wettbewerbsintensität unter den Anbietern                         | ①—②—③—④—⑤—⑥—⑦           |  |                              |
| • Wettbewerber werden zunehmend aus dem Markt gedrängt                        | ①—②—③—④—⑤—⑥—⑦           |  |                              |
| • Intensiver Preiswettbewerb  | ①—②—③—④—⑤—⑥—⑦           |  |                              |
| • Intensiver Differenzierungswettbewerb (Preis- oder Qualitätspositionierung) | ①—②—③—④—⑤—⑥—⑦           |  |                              |

### Zur Bedrohung durch neue Werbeformen

Mein Anbieter/Vermarkter von werbetragenden Internetseiten...

- |  | Trifft voll und ganz zu |  | Trifft ganz und gar nicht zu |
|--|-------------------------|--|------------------------------|
| • Sehr große Substitutionsgefahr durch andere Produkte wie SMS-Marketing | ①—②—③—④—⑤—⑥—⑦           |  |                              |

### Zu Image des Werbeträgers

Mein Anbieter/Vermarkter von werbetragenden Internetseiten...

- hat ein gutes Image

Trifft  
voll und  
ganz zu

①—②—③—④—⑤—⑥—⑦

Trifft ganz  
und gar  
nicht zu

### Zur generellen Einschätzung der Anbieter

Mein Anbieter/Vermarkter von werbetragenden Internetseiten...

- ist gut aufgestellt

Trifft  
voll und  
ganz zu

①—②—③—④—⑤—⑥—⑦

Trifft ganz  
und gar  
nicht zu

### Zu den Geschäftsmodellen der Anbieter

Es gibt auf der Ebene der Organisation des Vermarkters unterschiedlichste Formen. Bitte teilen Sie uns mit, welches Modell für Ihren Vermarkter zutrifft.

Mein Anbieter/Vermarkter von werbetragenden Internetseiten...

- ist ein Fremdvermarkter
- ist ein Eigenvermarkter
- ist ein reiner Online Anbieter
- entstammt einem Verlagshaus
- entstammt einem TV-Vermarkter
- ist ein internationaler Vermarkter
- bietet die Möglichkeit Cross-medialer Werbeschaltungen an
- ist eine Suchmaschine

Trifft  
voll und  
ganz zu

①—②—③—④—⑤—⑥—⑦

Trifft ganz  
und gar  
nicht zu

①—②—③—④—⑤—⑥—⑦

①—②—③—④—⑤—⑥—⑦

①—②—③—④—⑤—⑥—⑦

①—②—③—④—⑤—⑥—⑦

①—②—③—④—⑤—⑥—⑦

①—②—③—④—⑤—⑥—⑦

①—②—③—④—⑤—⑥—⑦

### Zur Zufriedenheit mit dem Anbieter

- Mein Anbieter von werbetragenden Internetseiten hat meine Erwartungen übertroffen
- Alles in allem bin ich mit meinem Anbieter sehr zufrieden
- Mit diesem Anbieter habe ich die richtige Wahl getroffen
- Mit einem vergleichbaren Konkurrenten wäre ich besser bedient gewesen
- Von diesem Anbieter bin ich ziemlich enttäuscht

Trifft  
voll und  
ganz zu

①—②—③—④—⑤—⑥—⑦

Trifft ganz  
und gar  
nicht zu

①—②—③—④—⑤—⑥—⑦

①—②—③—④—⑤—⑥—⑦

①—②—③—④—⑤—⑥—⑦

①—②—③—④—⑤—⑥—⑦

## Persönliche Angaben

### Ihre Position im Unternehmen?

- Angestellter ☐
- Leitender Angestellter ☐
- Geschäftsführer / Vorstand ☐
- Andere und zwar..... ☐

### In welcher Abteilung sind Sie tätig?

- Einkauf ☐
- Mediaplanung ☐
- Kundenbindung ☐
- Key Accounting ☐
- Andere und zwar..... ☐

### Wie viele Mitarbeiter sind im Unternehmen Ihres Kunden beschäftigt?

- Unter 500 ☐
- 500 – 2,000 ☐
- 2,001 – 5,000 ☐
- 5001 – 10,000 ☐
- über 10,000 ☐
- keine Angabe ☐

### In welcher Branche ist Ihr Kunde tätig?

- Banken, Versicherungen ☐
- Medien und Kultur ☐
- Handel ☐
- Dienstleistungen ☐
- Telekommunikation ☐
- Transport ☐
- Lebensmittel ☐
- Textil ☐
- Konsumgüter ☐
- Automobil ☐
- Informationstechnologie ☐
- Andere und zwar..... ☐

### Welchen Umsatz erzielte ihr Kunde im letzten Jahr?

- Unter 100 Mio Euro ☐
- 100 – 500 Mio Euro ☐
- 501 – 1,000 Mio Euro ☐
- über 1,000 Mio Euro ☐
- keine Angabe ☐

**Seit wann wirbt Ihr Kunde im Internet?**

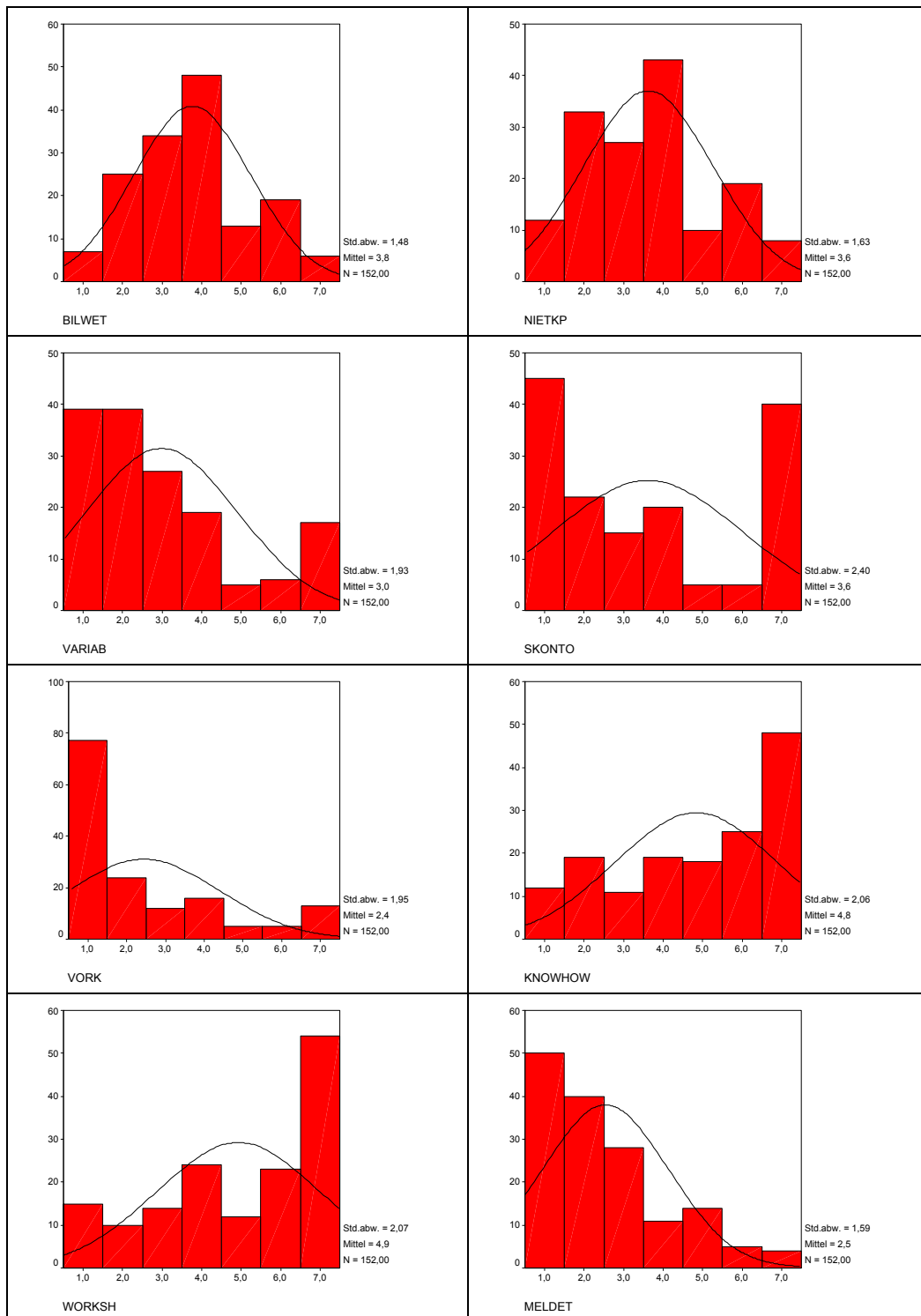
- Seit ca. 6 Monaten (oder weniger) ☐
- Seit ca. 1 Jahr ☐
- Seit ca. 2 Jahren ☐
- Seit ca. 3 Jahren ☐
- Seit mehr als 3 Jahren ☐
- Kann ich nicht sagen ☐

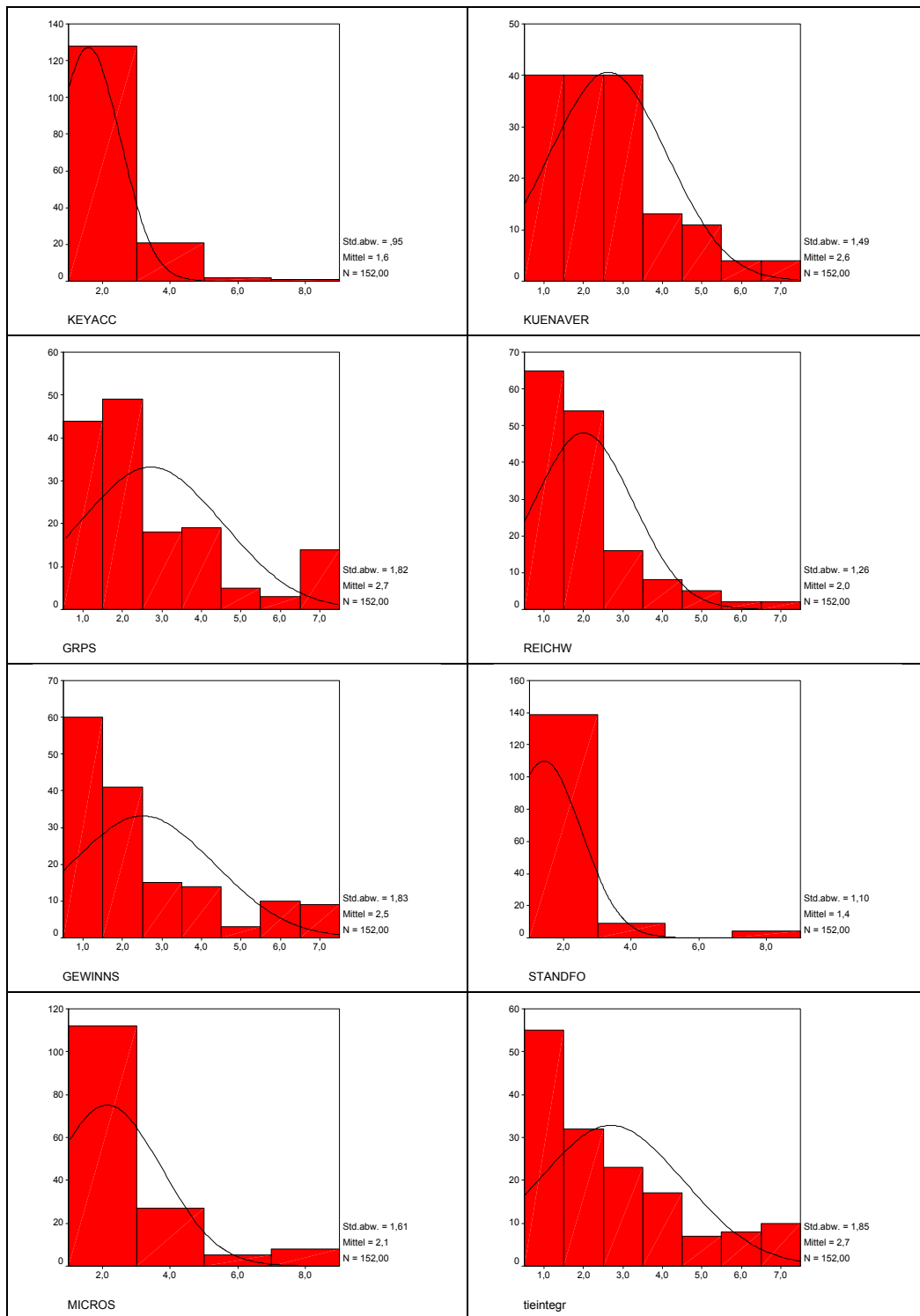
**Bitte geben Sie jetzt noch Ihre E-Mail  
Adresse ein, wenn Sie die Ergebnisse  
dieser Befragung zugesendet bekom-  
men möchten:**

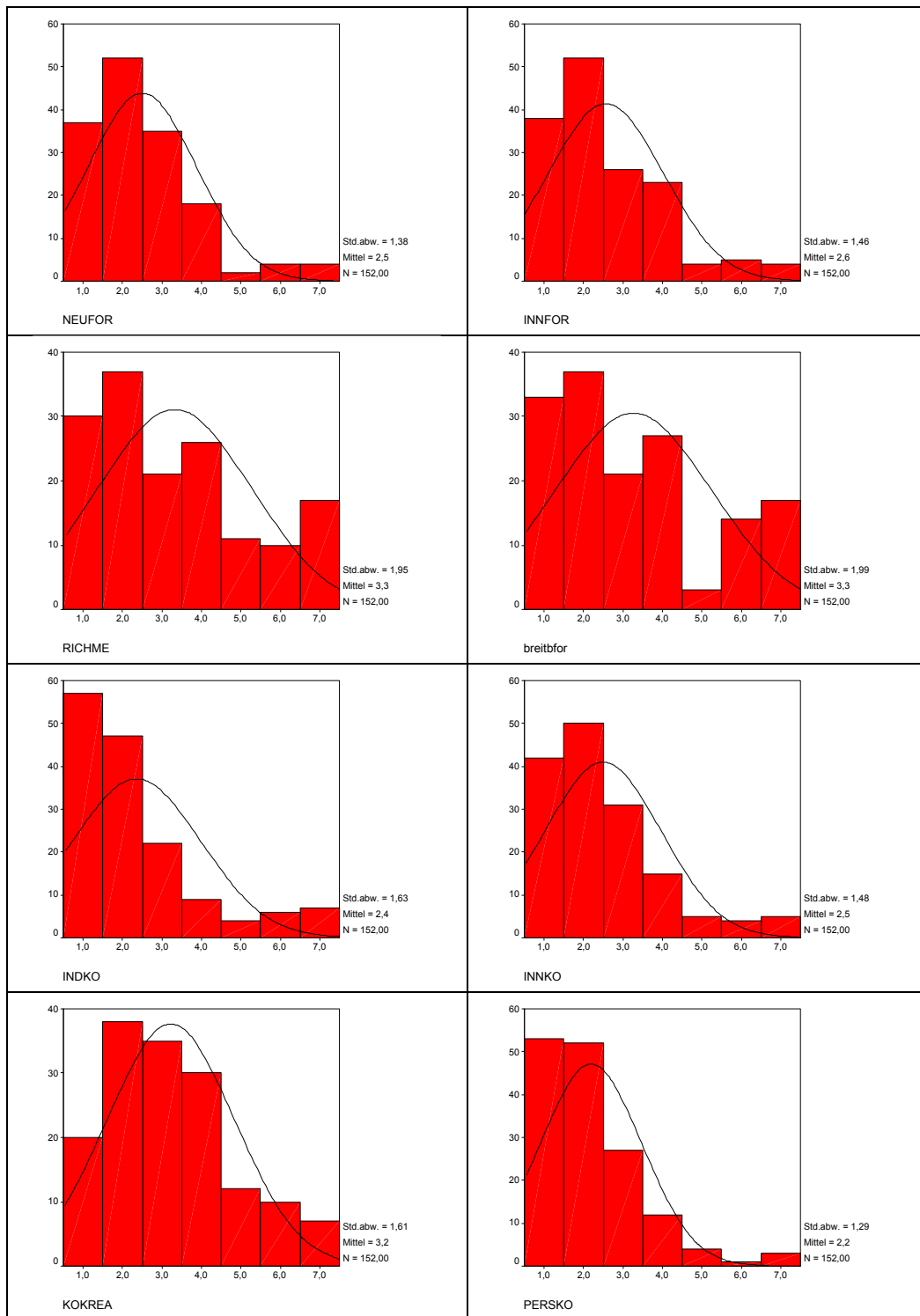
**Vielen Dank für Ihre freundliche Unterstützung!**

## **Anhang 4: Ergebnisse der Kausalanalyse**

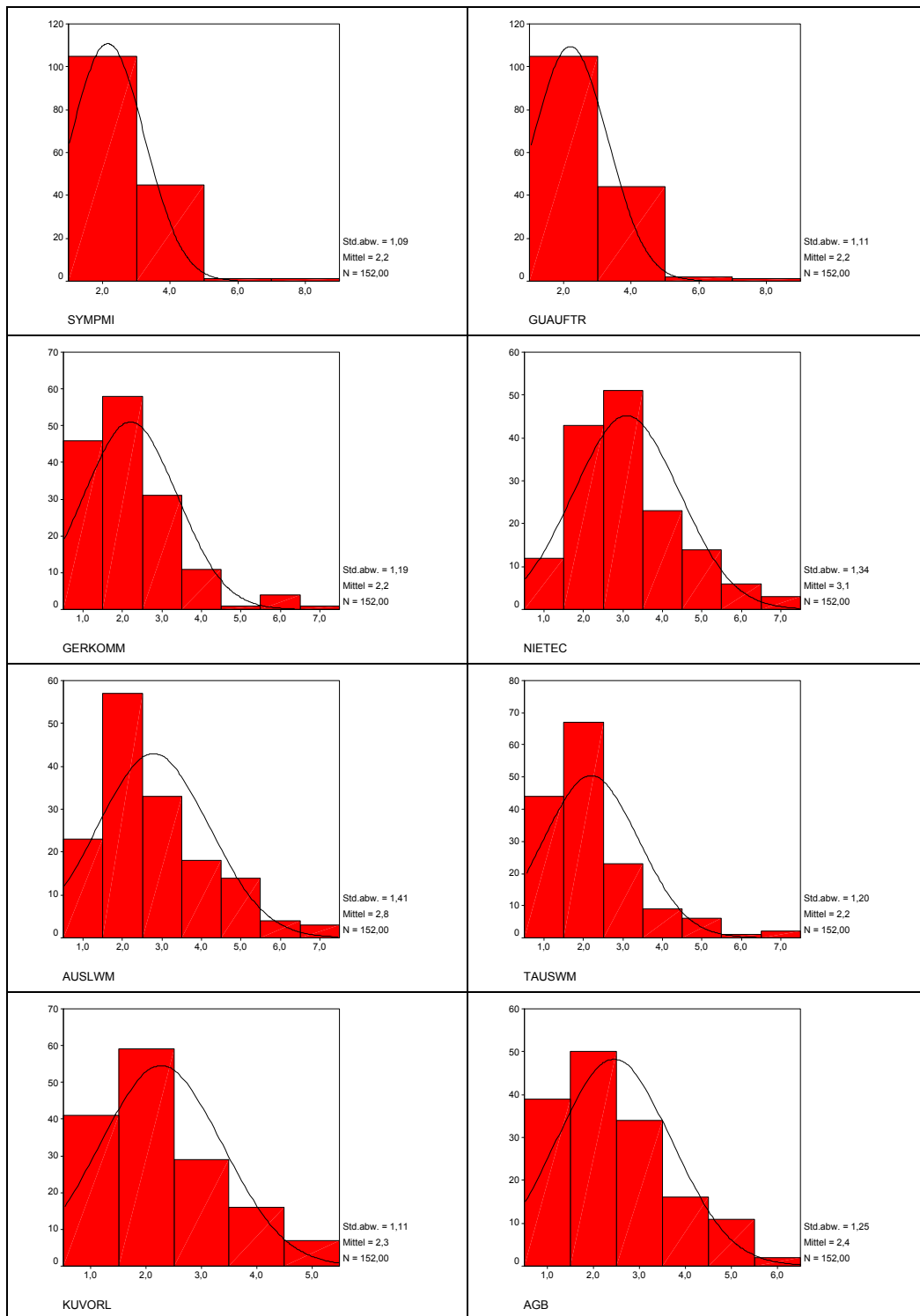
## Überprüfung auf Schiefe und Wölbung der Variablen

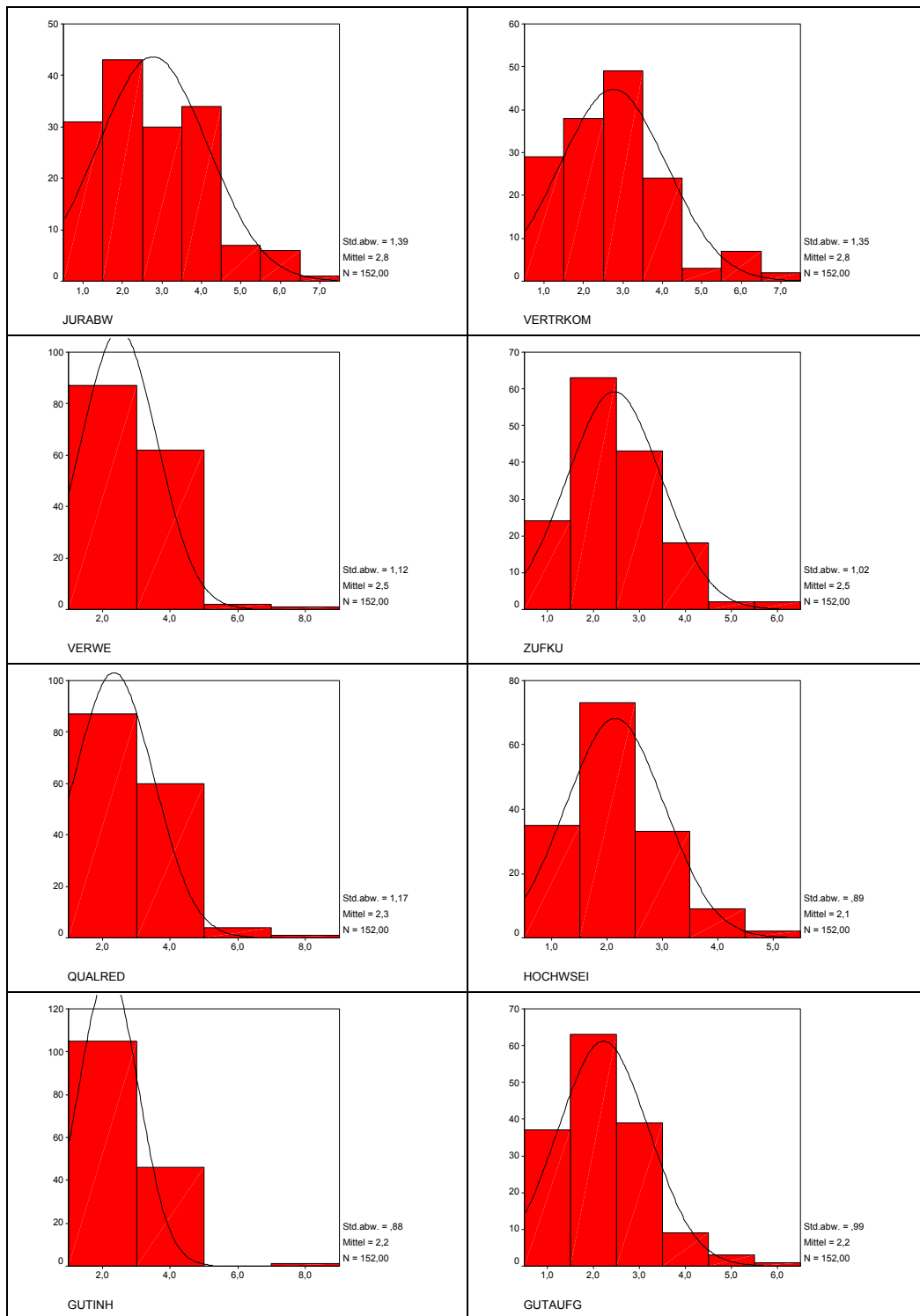


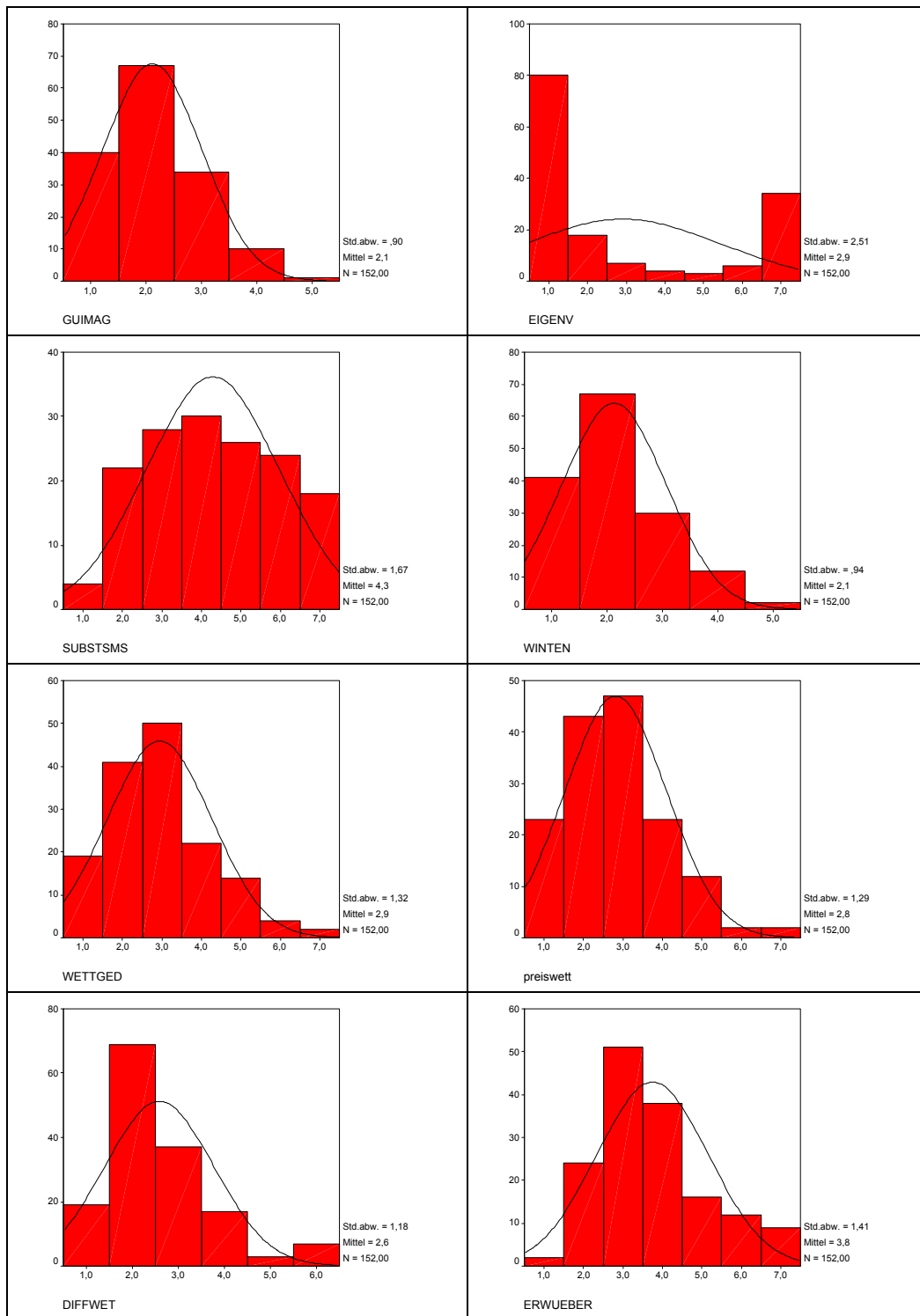


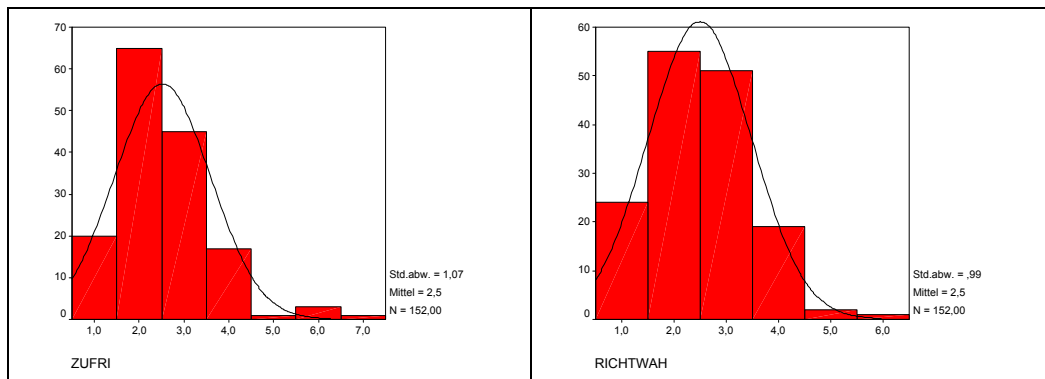












## **Anhang 5: Ergebnisse der Regressionsanalyse<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Bei der Berechnung der Regressionsanalyse wurden über alle Indikatoren hinweg Mittelwerte gebildet. Die Kürzel der Faktoren haben daher das Kürzel G. Einige Abkürzungen stehen nicht in Entsprechung mit der späteren Hypothesenbenennung, daher sind diese wie folgt zuzuordnen: WETT\_G = Rivalität (RIV); WETT2\_G = Ersatzprodukte (ERS); WERFO = Standardwerbeformen (SWERFO); ZWERFO = Innovative Werbeformen (INWERFO); GESCH = Geschäftsmodell (GM).

## Ermittlung der Durbin-Watson-Statistik

Annahmebereich der Null-Hypothese				
0 bis $d_l$	$d_l$ bis $d_u$	$d_u$ bis $(4-d_u)$	$(4-d_u)$ bis $(4-d_l)$	$(4-d_l)$ bis 4
Null-Hypothese ablehnen: Positive Autokorrelation	weder annehmen noch ablehnen	Null-Hypothese annehmen	weder annehmen noch ablehnen	Null-Hypothese ablehnen: Positive Autokorrelation

Signifikanzpunkte von $d_l$ und $d_u$ bei 5%										
	k=1		k=2		k=3		k=4		k=5+	
n	$d_l$	$d_u$	$d_l$	$d_u$	$d_l$	$d_u$	$d_l$	$d_u$	$d_l$	$d_u$
50	1,50	1,59	1,46	1,63	1,42	1,67	1,38	1,72	1,34	1,77
60	1,55	1,62	1,51	1,65	1,48	1,69	1,44	1,73	1,41	1,77
70	1,58	1,64	1,55	1,67	1,52	1,70	1,49	1,74	1,46	1,77
80	1,61	1,66	1,59	1,69	1,56	1,72	1,53	1,74	1,51	1,77
90	1,63	1,68	1,61	1,70	1,59	1,73	1,57	1,75	1,54	1,78
100+	1,65	1,69	1,63	1,72	1,61	1,74	1,59	1,76	1,57	1,78

## Prüfung auf Vollständigkeit

### Statistik bei einer Stichprobe

	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Standardized Residual	82	-5,0E-15	,8748898	9,662E-02

### Test bei einer Stichprobe

	Testwert = 0					
	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
					Untere	Obere
Standardized Residual	,000	81	1,000	-5,04E-15	-,1922344	,1922344

## Prüfung auf Multikollinearität (Korrelationsmatrix)

Korrelationen

	REIS	AHL	ARAK	TREU	NNZ	ERFO	ERFOONZ	RSKO	IFAE	SPO	RTRA	JINT	UAL	AGE	ITAUF	ESCH	ETT	ETT2		
PREIS_Korrelation	r	,000	-,143	,156	,179	,550	,427	,296	-,203	,077	,242	,259	,274	,225	,191	-,007	-,095	,062	,036	,024
PREIS_Signifikanz	(	,200	,163	,107	,000	,000	,007	,068	,490	,028	,019	,013	,042	,085	,950	,396	,582	,751	,832	
PREIS_N		82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	
ZAHL_Korrelation	r	-,143	,000	,190	,175	-,225	-,004	,169	,090	,178	,102	,001	,034	-,176	-,157	-,322	-,086	,241	-,126	,257
ZAHL_Signifikanz	(	,200	,087	,116	,042	,975	,129	,423	,110	,361	,991	,761	,113	,160	,003	,444	,029	,261	,020	
ZAHL_N		82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	
MARA_Korrelation	r	,156	,190	1,000	,437	,234	,207	,375	,403	,365	,337	,301	,131	-,046	,305	,146	,149	,599	,160	,167
MARA_Signifikanz	(	,163	,087	,000	,034	,063	,001	,000	,001	,002	,006	,242	,682	,005	,190	,183	,000	,152	,134	
MARA_N		82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	
BETRE_Korrelation	r	,179	,175	,437	1,000	,304	,379	,328	,242	,913	,416	,585	,473	,088	,262	,420	,499	,247	-,052	,196
BETRE_Signifikanz	(	,107	,116	,000	,005	,000	,003	,028	,000	,000	,000	,000	,432	,018	,000	,000	,025	,644	,077	
BETRE_N		82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	
KENN_Korrelation	r	,550	-,225	,234	,304	1,000	,351	,189	-,086	,095	,462	,454	,541	,534	,281	,303	,172	-,047	-,210	-,132
KENN_Signifikanz	(	,000	,042	,034	,005	,001	,090	,442	,395	,000	,000	,000	,000	,011	,006	,122	,674	,058	,238	
KENN_N		82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	
WERF_Korrelation	r	,427	-,004	,207	,379	,351	1,000	,548	,274	,439	,254	,298	,338	,320	,388	,164	,316	,116	,099	-,064
WERF_Signifikanz	(	,000	,975	,063	,000	,001	,000	,013	,000	,021	,006	,002	,003	,000	,141	,004	,298	,378	,567	
WERF_N		82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	
ZWER_Korrelation	r	,296	,169	,375	,328	,189	,548	1,000	,296	,362	,214	,366	,235	,118	,488	,039	,267	,133	,166	,200
ZWER_Signifikanz	(	,007	,129	,001	,003	,090	,000	,007	,001	,053	,001	,034	,293	,000	,727	,015	,235	,137	,072	
ZWER_N		82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	
KONZ_Korrelation	r	,203	,090	,403	,242	-,086	,274	,296	1,000	,350	,080	,205	,088	,160	,210	,030	,121	,056	,043	-,086
KONZ_Signifikanz	(	,068	,423	,000	,028	,442	,013	,007	,001	,475	,065	,430	,151	,058	,788	,278	,619	,699	,445	
KONZ_N		82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	
PERS_Korrelation	r	,077	,178	,365	,913	,095	,439	,362	,350	1,000	,268	,444	,338	,059	,348	,371	,496	,253	-,086	,019
PERS_Signifikanz	(	,490	,110	,001	,000	,395	,000	,001	,001	,015	,000	,002	,598	,001	,001	,000	,022	,440	,864	
PERS_N		82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	
LEIFA_Korrelation	r	,242	,102	,337	,416	,462	,254	,214	,080	,268	1,000	,753	,649	,387	,153	,195	-,092	,141	-,087	,239
LEIFA_Signifikanz	(	,028	,361	,002	,000	,000	,021	,053	,475	,015	,000	,000	,000	,170	,079	,410	,206	,436	,031	
LEIFA_N		82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	
DISPO_Korrelation	r	,259	,001	,301	,585	,454	,298	,366	,205	,444	,753	1,000	,876	,537	,332	,285	,251	,001	-,133	,109
DISPO_Signifikanz	(	,019	,991	,006	,000	,000	,006	,001	,065	,000	,000	,000	,000	,002	,009	,023	,990	,234	,331	
DISPO_N		82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	
VERT_Korrelation	r	,274	,034	,131	,473	,541	,338	,235	,088	,338	,649	,876	1,000	,722	,322	,220	,242	-,158	-,244	-,123
VERT_Signifikanz	(	,013	,761	,242	,000	,000	,002	,034	,430	,002	,000	,000	,000	,000	,003	,047	,028	,155	,027	,271
VERT_N		82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	
NUINT_Korrelation	r	,225	-,176	-,046	,088	,534	,320	,118	,160	,059	,387	,537	,722	,000	,315	,215	,168	-,386	-,202	-,487
NUINT_Signifikanz	(	,042	,113	,682	,432	,000	,003	,293	,151	,598	,000	,000	,000	,000	,004	,052	,132	,000	,069	,000
NUINT_N		82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	
QUAL_Korrelation	r	,191	-,157	,305	,262	,281	,388	,488	,210	,348	,153	,332	,322	,315	1,000	,236	,419	,244	-,124	-,261
QUAL_Signifikanz	(	,085	,160	,005	,018	,011	,000	,000	,058	,001	,170	,002	,003	,004	,000	,033	,000	,027	,269	,018
QUAL_N		82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	
IMAGE_Korrelation	r	-,007	-,322	,146	,420	,303	,164	,039	,030	,371	,195	,285	,220	,215	,236	1,000	,716	,209	-,061	-,126
IMAGE_Signifikanz	(	,950	,003	,190	,000	,006	,141	,727	,788	,001	,079	,009	,047	,052	,033	,000	,060	,583	,258	
IMAGE_N		82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	
GUTAI_Korrelation	r	-,095	-,086	,149	,499	,172	,316	,267	,121	,496	-,092	,251	,242	,168	,419	,716	1,000	,186	-,105	-,137
GUTAI_Signifikanz	(	,396	,444	,183	,000	,122	,004	,015	,278	,000	,410	,023	,028	,132	,000	,000	,000	,094	,346	,219
GUTAI_N		82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	
GESCI_Korrelation	r	,062	,241	,599	,247	-,047	,116	,133	,056	,253	,141	,001	-,158	-,386	,244	,209	,186	1,000	,033	,301
GESCI_Signifikanz	(	,582	,029	,000	,025	,674	,298	,235	,619	,022	,206	,990	,155	,000	,027	,060	,094	,000	,772	,006
GESCI_N		82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	
WETT_Korrelation	r	,036	-,126	,160	-,052	-,210	,099	,166	,043	-,086	-,087	-,133	-,244	-,202	-,124	,061	-,105	,033	,000	,212
WETT_Signifikanz	(	,751	,261	,152	,644	,058	,378	,137	,699	,440	,436	,234	,027	,069	,269	,583	,346	,772	,000	,056
WETT_N		82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	
WETT_Korrelation	r	,024	,257	,167	,196	-,132	-,064	,200	-,086	,019	,239	,109	-,123	-,487	-,261	-,126	-,137	,301	,212	1,000
WETT_Signifikanz	(	,832	,020	,134	,077	,238	,567	,072	,445	,864	,031	,331	,271	,000	,018	,258	,219	,006	,056	,
WETT_N		82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	

## Modellzusammenfassung Regressionsmodell

Modellzusammenfassung<sup>a</sup>

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers	Änderungsstatistiken					Durbin-Watson-Statistik
					Änderung in R-Quadrat	Änderung in F	df1	df2	Änderung in Signifikanz von F	
1	,935 <sup>a</sup>	,875	,836	,3491	,875	22,769	19	62	,000	1,900

a. Einflußvariablen : (Konstante), WETT2\_G, PERSKO\_G, PREIS\_G, WETT\_G, ZAHL\_G, GESCH\_G, LEIFAE\_G, KONZ\_G, QUAL\_G, IMAGE\_G, WERFO\_G, KENNZ\_G, ZWERFO\_G, VERTRA\_G, MARAK\_G, NUINT\_G, GUTAUFG\_G, DISPO\_G, BETREU\_G

b. Abhängige Variable: ZUFR\_G

ANOVA<sup>a</sup>

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
1	Regression	52,711	19	2,774	22,769	,000 <sup>a</sup>
	Residuen	7,554	62	,122		
	Gesamt	60,266	81			

a. Einflußvariablen : (Konstante), WETT2\_G, PERSKO\_G, PREIS\_G, WETT\_G, ZAHL\_G, GESCH\_G, LEIFAE\_G, KONZ\_G, QUAL\_G, IMAGE\_G, WERFO\_G, KENNZ\_G, ZWERFO\_G, VERTRA\_G, MARAK\_G, NUINT\_G, GUTAUFG\_G, DISPO\_G, BETREU\_G

b. Abhängige Variable: ZUFR\_G

Koeffizienten<sup>a</sup>

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Signifikanz	Kollinearitätsstatistik	
		B	Standardfehler	Beta			Toleranz	VIF
1	(Konstante)	1,636	,406		4,031	,000		
	PREIS_G	6,091E-02	,049	,091	1,255	,214	,381	2,626
	ZAHL_G	-4,87E-02	,056	-,061	-,868	,389	,412	2,429
	MARAK_G	6,247E-02	,041	,130	1,516	,135	,275	3,642
	BETREU_G	,345	,235	,372	1,466	,148	,031	31,801
	KENNZ_G	-,162	,060	-,265	-2,712	,009	,212	4,727
	WERFO_G	,360	,110	,266	3,280	,002	,308	3,248
	ZWERFO_G	-,297	,074	-,332	-4,000	,000	,294	3,404
	KONZ_G	,202	,039	,351	5,203	,000	,445	2,247
	PERSKO_G	,143	,169	,189	,848	,400	,041	24,569
	LEIFAE_G	-,179	,065	-,304	-2,730	,008	,163	6,130
	DISPO_G	,236	,089	,408	2,640	,010	,085	11,803
	VERTRA_G	4,043E-02	,088	,070	,461	,646	,089	11,255
	NUINT_G	2,767E-02	,102	,028	,272	,787	,189	5,292
	QUAL_G	9,474E-02	,092	,075	1,025	,309	,376	2,663
	IMAGE_G	5,209E-02	,097	,052	,538	,592	,215	4,646
	GUTAUFG_G	-,222	,110	-,236	-2,018	,048	,147	6,782
	GESCH_G	3,934E-02	,032	,105	1,220	,227	,272	3,671
	WETT_G	-,154	,058	-,157	-2,638	,011	,573	1,744
	WETT2_G	-6,27E-03	,042	-,013	-,151	,880	,272	3,680

a. Abhängige Variable: ZUFR\_G



## Bivariate Überprüfung *Branchenwettbewerb*

Korrelationen

		WETT_G	WETT2_G	ZUFR_G
WETT_G	Korrelation nach Pearson	1,000	,212	-,156
	Signifikanz (2-seitig)	,	,056	,163
	N	82	82	82
WETT2_G	Korrelation nach Pearson	,212	1,000	-,053
	Signifikanz (2-seitig)	,056	,	,639
	N	82	82	82
ZUFR_G	Korrelation nach Pearson	-,156	-,053	1,000
	Signifikanz (2-seitig)	,163	,639	,
	N	82	82	82

## Bivariate Überprüfung *Kennzahlen der Mediaplanung*

Korrelationen

		ZUFR_G	KENNZ_G
ZUFR_G	Korrelation nach Pearson	1,000	,084
	Signifikanz (2-seitig)	,	,453
	N	82	82
KENNZ_G	Korrelation nach Pearson	,084	1,000
	Signifikanz (2-seitig)	,453	,
	N	82	82

## Bivariate Überprüfung *Leistungsfähigkeit der AdServer-Systeme*

Korrelationen

		ZUFR_G	LEIFAE_G
ZUFR_G	Korrelation nach Pearson	1,000	,295**
	Signifikanz (2-seitig)	,	,007
	N	82	82
LEIFAE_G	Korrelation nach Pearson	,295**	1,000
	Signifikanz (2-seitig)	,007	,
	N	82	82

\*\* . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

## Bivariate Überprüfung *Innovative Werbeformen*

### Korrelationen

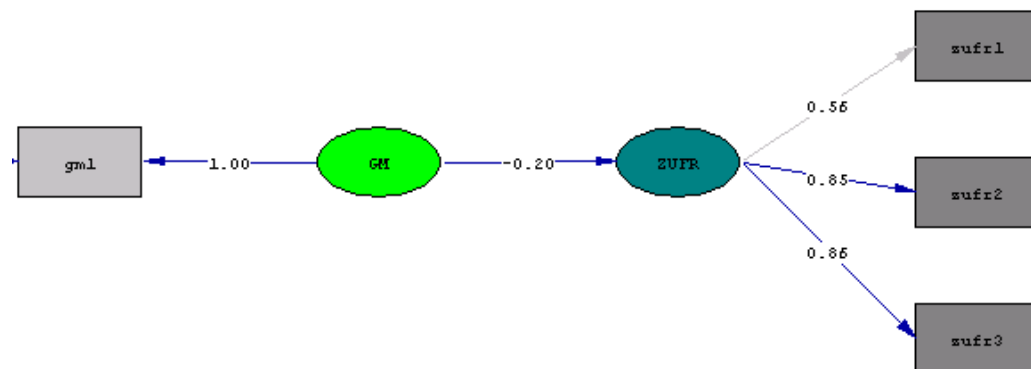
		ZWERFO_G	ZUFR_G
ZWERFO_G	Korrelation nach Pearson	1,000	,230*
	Signifikanz (2-seitig)	,	,037
	N	82	82
ZUFR_G	Korrelation nach Pearson	,230*	1,000
	Signifikanz (2-seitig)	,037	,
	N	82	82

\*. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

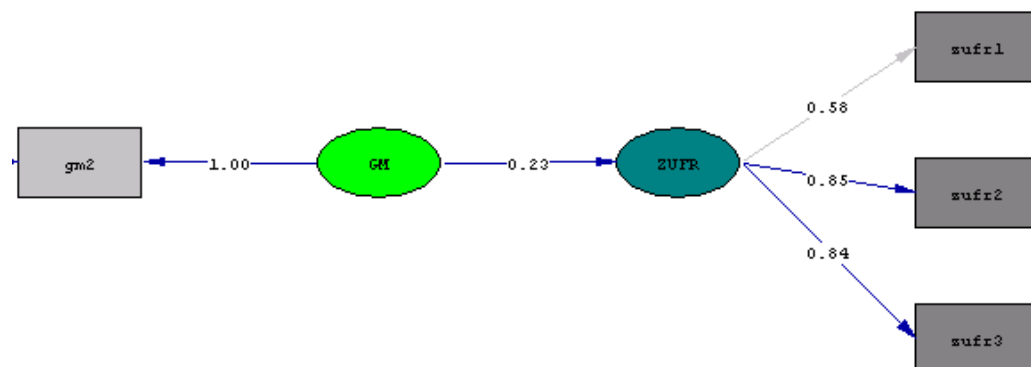
## **Anhang 6: Ergebnisse zur Identifikation der Geschäftsmodelle**

## Kausalanalyse

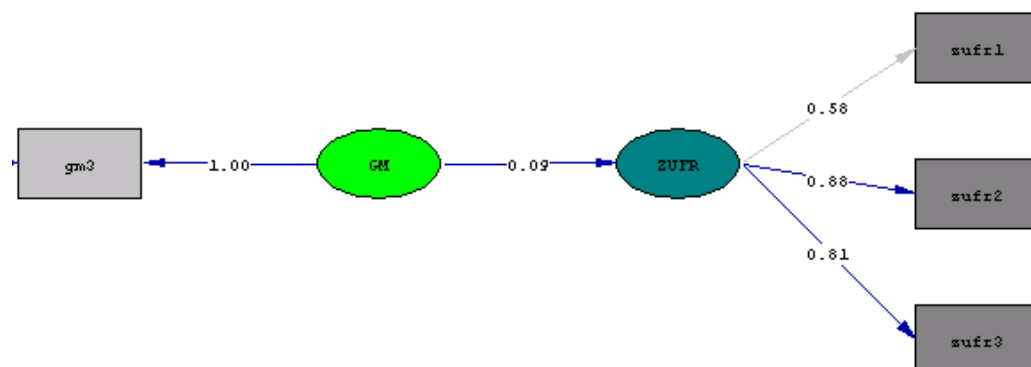
### Fremdvermarktung



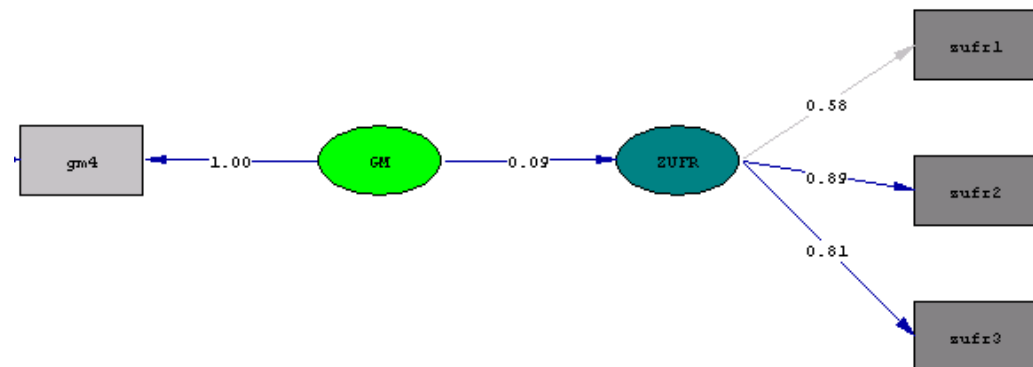
### Eigenvermarktung



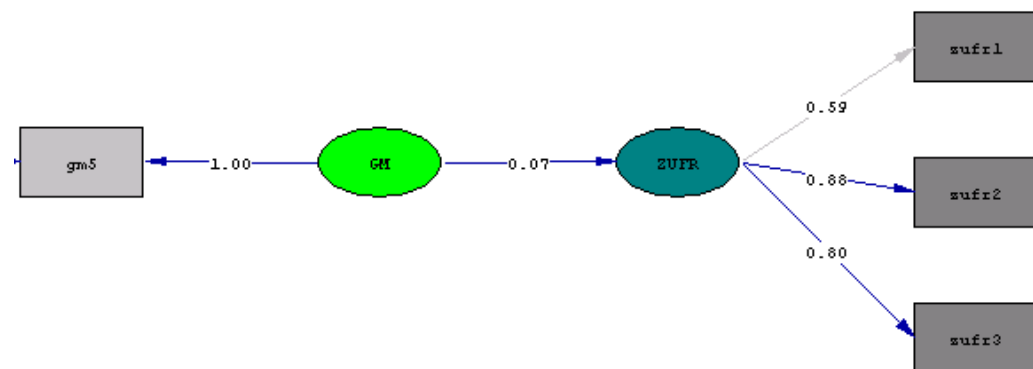
### Reiner Onlineanbieter



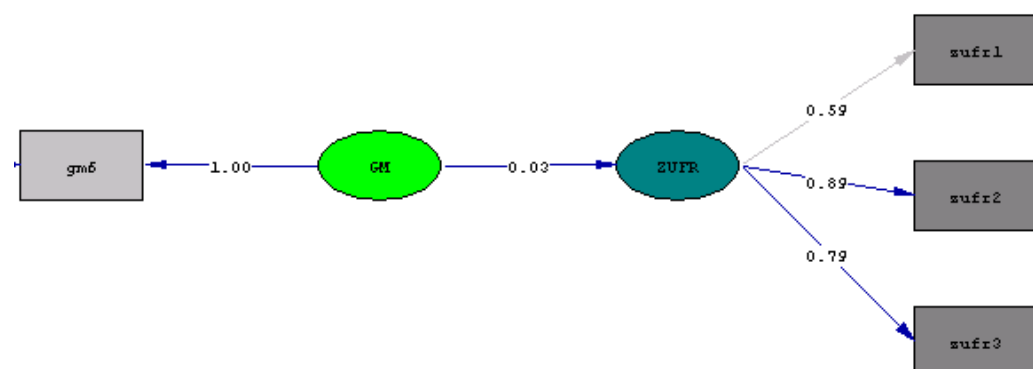
Entstammt einem Verlagshaus



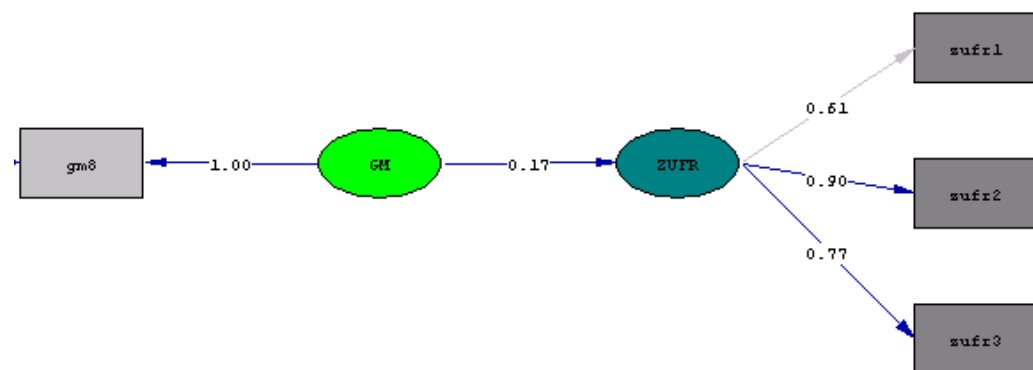
Entstammt einem TV-Vermarkter



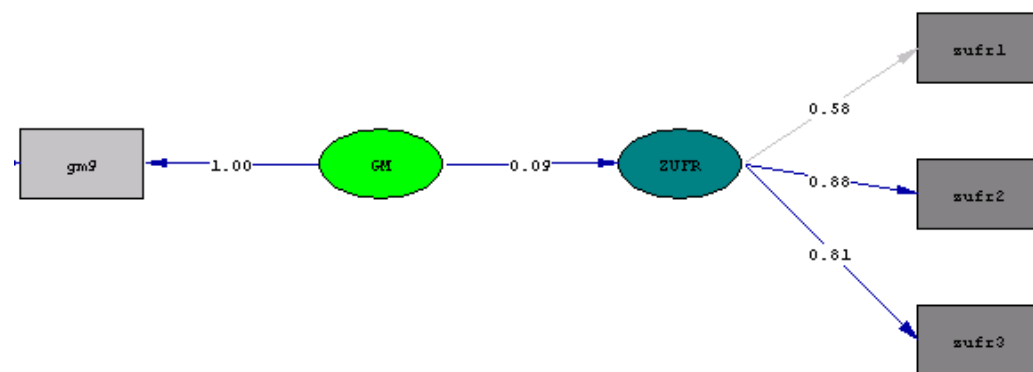
Internationaler Vermarkter



Crossmediale Werbung möglich



Suchmaschine



## Regressionsanalyse (Korrelationsmatrix)

Korrelationen

		FREMDV	EIGENV	ONLANB	VERLAG	TVVERM	INTEVER	ISP	CROSSM	SUCHM	ZUFR_G
FREMDV	Korrelation nach Pearson	1,000	-,419**	-,468**	,658**	,341**	-,030	,337**	,528**	,193	,130
	Signifikanz (2-seitig)		,000	,000	,000	,002	,786	,002	,000	,083	,246
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
EIGENV	Korrelation nach Pearson	-,419**	1,000	-,147	,209	,068	,014	,096	,286**	,077	,088
	Signifikanz (2-seitig)	,000		,188	,060	,546	,902	,390	,009	,490	,431
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
ONLANB	Korrelation nach Pearson	-,468**	-,147	1,000	-,611**	-,461**	,013	-,129	-,473**	-,228*	,028
	Signifikanz (2-seitig)	,000	,188		,000	,000	,910	,248	,000	,040	,801
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
VERLAG	Korrelation nach Pearson	,658**	,209	-,611**	1,000	,497**	,008	,352**	,864**	,315**	,201
	Signifikanz (2-seitig)	,000	,060	,000		,000	,943	,001	,000	,004	,070
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
TVVERM	Korrelation nach Pearson	,341**	,068	-,461**	,497**	1,000	,158	,077	,355**	,587**	-,282*
	Signifikanz (2-seitig)	,002	,546	,000	,000		,157	,490	,001	,000	,010
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
INTEVER	Korrelation nach Pearson	-,030	,014	,013	,008	,158	1,000	,571**	,081	,557**	,118
	Signifikanz (2-seitig)	,786	,902	,910	,943	,157		,000	,472	,000	,292
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
ISP	Korrelation nach Pearson	,337**	,096	-,129	,352**	,077	,571**	1,000	,445**	,512**	,157
	Signifikanz (2-seitig)	,002	,390	,248	,001	,490	,000		,000	,000	,158
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
CROSSM	Korrelation nach Pearson	,528**	,286**	-,473**	,864**	,355**	,081	,445**	1,000	,185	,245*
	Signifikanz (2-seitig)	,000	,009	,000	,000	,001	,472	,000		,097	,027
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
SUCHM	Korrelation nach Pearson	,193	,077	-,228*	,315**	,587**	,557**	,512**	,185	1,000	-,107
	Signifikanz (2-seitig)	,083	,490	,040	,004	,000	,000	,000	,097		,340
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
ZUFR_G	Korrelation nach Pearson	,130	,088	,028	,201	-,282*	,118	,157	,245*	-,107	1,000
	Signifikanz (2-seitig)	,246	,431	,801	,070	,010	,292	,158	,027	,340	
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82

\*\* . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

\* . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

## Literaturverzeichnis

Aaker, D.A./Kumar, V./Day, G.S. (2001): Marketing Research, 7. Auflage, New York u.a.

Aggarwal, S.C. (1997): Flexibility Management: The ultimate Strategy, in: Industrial Management 39, 1, 26-30.

Ahlert, D./Backhaus, K./Meffert, H. (2001): Geschäftsmodelle im E-Business - Modethema oder mehr?, in: Absatzwirtschaft 43, Sonderausgabe Oktober, 32-44.

AOL Deutschland (2002): Erfolgsfaktor Werbeträger, Hamburg.

AOL Deutschland (2003a): AOL Deutschland und Pampers starten umfangreiche Kooperation auf <http://www.aol.de/unternehmen/presse/pressemittelungen/contentview.jsp?cid=46135> vom 27.12.2003.

AOL Deutschland (2003b): Erfolgsfaktor Nutzungsverfassung, Hamburg.

Arbeitsgemeinschaft Internet Research e.V. (2003): Online Reichweiten Monitor ORM 2003 II auf [http://www.agirev.de/download/AGIREV\\_ORM 2003 \\_II.pdf](http://www.agirev.de/download/AGIREV ORM 2003 _II.pdf) vom 16.12.2003.

Albers, S./Bauer, H.H./Eggert, K. (1988): Kundennähe, Lüneburg u.a.

Albers, S./Clement, M./Peters, K./Skiera, B. (2001): Glossar, in: Albers, S./Clement, M./Peters, K./Skiera, B. (Hrsg.): Marketing mit interaktiven Medien, 3. Auflage, Frankfurt am Main, 343-347.

Alpar, P. (1998): Kommerzielle Nutzung des Internet, 2. Auflage, Berlin u.a.



- Anderson, E.W./Fornell, C./Lehmann, D.R. (1994): Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Findings from Sweden, in: Marketing Science 12, 2, 125-143.
- Andrews, K.R. (1987): The Concept of Corporate Strategy, 3. Auflage, Homewood.
- Backhaus, K. (2003): Industriegütermarketing, 7. Auflage, München.
- Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W./Weiber, R. (2000): Multivariate Analysemethoden, 9. Auflage, Berlin u.a.
- Bagozzi, R.P. (1980): Causal Models in Marketing, New York u.a.
- Bagozzi, R.P./Philips, L.W. (1982): Representing and Testing Organizational Theories: A Holistic Construal, in: Administrative Science Quarterly 27, 459-489.
- Balderjahn, I. (1985): Strukturen sozialen Konsumentenbewusstseins, in: Marketing ZFP 7, 4, 257-269.
- Balderjahn, I. (1986): The Robustness of LISREL Unweighted Least Squares Estimation against small Sample Size in Confirmatory Factor Analysis Models, in: Gaul, W./Schader, M. (Hrsg.): Classification as a Tool of Research, Amsterdam, 3-10.
- Bain, J.S. (1956): Barriers to New Competition, Cambridge.
- Bauer, H.H. (2001): Markenführung im Internet, in: Kurz, S., Reinhardt, M., Strömsdörfer, N. (Hrsg.): E-Commerce - Wettbewerbsvorteile realisieren, Stuttgart, 60-80.

Bauer, H.H./Grether, M. (2002): Ein umfassender Kriterienkatalog zur Bewertung von Internet-Auftritten nach markenpolitischen Zielen, Arbeitspapier Nr. W 56, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) der Universität Mannheim, Mannheim.

Bauer, H.H./Grether, M./Borrmann, U. (1999): Nutzerverhalten in elektronischen Medien, Arbeitspapier Nr. W 28, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) der Universität Mannheim, Mannheim.

Bauer, H.H./Huber, F. (1998): Wertorientierte Produktentwicklung nach dem Quality Function Deployment - Ein integrativer Ansatz zur Steigerung der Kundenzufriedenheit, in: *planung&analyse* 25, 3, 58-63.

Bauer, H.H./Mäder, R./Huber, F. (2000): Markenpersönlichkeit als Grundlage von Markenloyalität, Arbeitspapier Nr. W 41, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) der Universität Mannheim, Mannheim.

Bauer, H.H./Neumann, M. (2002): Entscheidungskriterien werbetreibender Unternehmen beim Einsatz von Online-Marketing – eine Primärerhebung auf Agentur- und Unternehmensebene, Mannheim.

Bauer, H.H./Neumann, M./Hartung, R. (2004): Entscheidungskriterien werbetreibender Unternehmen beim Einsatz von Online-Marketing, in: *planung&analyse* 31, 2, 87-89.

Bauer, H.H./Neumann, M./Hölzing, J.A. (2003): Konsumverhaltensrelevante Konsequenzen eines Imagetransfers im elektronischen Handel, Arbeitspapier Nr. W 71, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) der Universität Mannheim, Mannheim.

Bauer, H.H./Neumann, M./Hoffmann, Y. (2003): Konsumententypologisierung im elektronischen Handel, Arbeitspapier Nr. W 69, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) der Universität Mannheim, Mannheim.

Bauer, H.H./Sauer, N./Müller, V. (2003): Nutzen und Probleme des Lifestyle-Konzepts für das Business-to-Consumer Marketing, Arbeitspapier Nr. W 63, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) der Universität Mannheim, Mannheim.

Bauer, H.H./Sauer, N./Werbick, S. (2002): Erfolgsfaktoren von Investmentfonds aus Nachfragersicht, Arbeitspapier Nr. M 69, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) der Universität Mannheim, Mannheim.

Bauer, M. (2000): Kundenzufriedenheit in industriellen Geschäftsbeziehungen, Wiesbaden.

Bauer Media KG (2002): Der Multiplying Effekt, Hamburg.

Bentler, P. (1990): Comparative Fit Indexes in Structural Models, in: Psychological Bulletin 107, 2, 238-246.

Berres, A. (1997): Marketing und Vertrieb mit dem Internet, Berlin u.a.

Bleymüller, J./Gehlert, G./Gülicher, H. (2000): Statistik für Wirtschaftswissenschaftler, 12. Auflage, München.

Böing, C. (2001): Erfolgsfaktoren im Business-to-Consumer-E-Commerce, Wiesbaden.

Bogner, W./Mayer, M. (2000): Die Validität von Onlinebefragungen II – Land in Sicht?, in: planung&analyse 27, 1, 50-55.

Borden, N. (1964): The Concept of the Marketing Mix, in: Journal of Advertising Research 4, 4, 2-7.

Borg, I./Gabler, S. (2002): Zustimmungsanteile und Mittelwerte von Likert-Skalierten Items, in: ZUMA-Nachrichten 26, 5, 7-25.

Borst, S./Panitz, L. (2003): Kampf der Suchgiganten, in: Focus 11, 38, 187-190.

Bortz, J. (1999): Statistik für Sozialwissenschaftler, 5. Auflage, Berlin u.a.

Brackett, L.K./Carr, B.N. (2001): Cyberspace Advertising vs. Other Media: Consumer vs. Mature Student Attributes, in: Journal of Advertising Research 41, 5, 23-32.

Brosius, F. (2002): SPSS 11, Bonn.

Bühner, R. (1977): Messung des Erfolges von Organisationen unter Berücksichtigung situativer Einflussfaktoren, in: Management International Review 17, 3, 51-59.

Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (2002): Faktenbericht 2002 auf [http://193.202.26.196/bmwi/Faktenbericht\\_5/abbildungen\\_2002\\_11/Folie161.jpg](http://193.202.26.196/bmwi/Faktenbericht_5/abbildungen_2002_11/Folie161.jpg) vom 27.12.2003.

Bürkner, S. (1996): Erfolgsfaktorenforschung und Marketing-Management, Studien- und Arbeitspapier Marketing Nr. 16, Institut für Marketing an der Universität der Bundeswehr München, München.

Büttgen, M./Lücke, F. (2001): Integratives Affiliate-Marketing - gemeinsam den Internetnutzer zum Kauf verführen, in: io management 70, 9, 33-40.

Buzzel, R.D./Gale, B.T. (1989): Das PIMS-Programm, Strategien und Unternehmenserfolg, Wiesbaden.

Cartellieri, C./Parsons, A.J./Rao, V./Zeisser, P. (1997): The real Impact of Internet Advertising, in: The McKinsey Quarterly 34, 3, 45-63.

Chaffey, D./Ellis-Chadwick, F./Johnston, K./Mayer, R. (2000): Internet Marketing, Essex.

Charkravathy, B.S. (1986): Measuring Strategic Performance, in: Strategic Management Journal 7, 7, 437-458.

Churchill, G. (1979): A Paradigm for Developing better Measures of Marketing Constructs, in: Journal of Marketing Research 16, 2, 64-73.

Clark, T. (2003) Fernsehwerbung in den USA zieht an, in: Financial Times Deutschland 5, 23.5.2003, 21.

Cronbach, L.J. (1951): Coefficient Alpha and the internal Structure of Tests, in: Psychometrika 16, 297-334.

Csikazentmihalyi, M. (1993): Flow - Das Geheimnis des Glücks, Stuttgart 1993.

Daniel, D.R. (1961): Management Information Crisis, in: Harvard Business Review 39, 5, 111-121.

Daschmann, H.-A. (1994): Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen, Stuttgart.

Deighton, J. (1996): The Future of Interactive Marketing, in: Harvard Business Review 74, 6, 151-152.

Deiningner, O. (2002): Auslaufmodell Werbeträger auf <http://www.heise.de/tp/deutsch/inhalte/te/12688/1.html> vom 10.6.2003.

Dellmann, K. (1991): Einflussgrößen der Erfolgsdynamik, in: Kistner, K.-P., Schmidt, R. (Hrsg.): Unternehmensdynamik, Wiesbaden, 419-442.

Desai, K.K./Keller, K.L. (2002): The Effects of Ingredient Branding Strategies on Host Brand Extendibility, in: Journal of Marketing Research 66, 1, 73-93.

Diller, H. (1995): Beziehungsmarketing, in: WiSt 24, 9, 442-447.

Disch, W.K.A. (2000): Von wem stammt das Bonmot?, in: Marketing Journal 32, 6, 330-335.

Draper, N.R./Smith, H. (1981): Applied Regression Analysis, 2. Auflage, New York u.a.

Dunn, O.J./Clark, V.A. (1987): Applied Statistics, Analysis of Variance and Regression, New York u.a.

Eisele, J. (1995): Erfolgsfaktoren des Joint-Venture-Managements, Wiesbaden.

Eschenbach, R./Eschenbach, S./Kunesch, H. (2003): Strategische Konzepte, Management-Ansätze von Ansoff bis Ullrich, 4. Auflage, Stuttgart.

Evans, P./Wurster T.S. (1997): Strategy and the New Economics of Information, in: Harvard Business Review 75, 5, 71-82.

Evans, P./Wurster T.S. (2000): WebAtt@ck, Strategien für die Internet-Revolution, München u.a.

Fleischauer, J./Reiermann, C./Schmitt, J. (2004): Welt vor der Wende, in: Spiegel 57, 2, 18-21.

Fornell, C. (1986): A second Generation of Multivariate Analysis, Classification of Methods and Implications of Marketing Research, Arbeitspapier, University of Michigan, Ann Arbor.

Forster, T. (2002a): Reichweite um jeden Preis, in: W & V 40, 8, 54-55.

Forster, T. (2002b): Größe ist nicht alles, in: W & V 40, 8, 55.

Foss, N.J./Knudsen, C./Montgomery, C.A. (1995): An Exploration of Common Ground; Integrating Evolutionary and Strategic Theories of the Firm, in: Montgomery, C.A. (Hrsg.): Resource-based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis, Boston, 1-17.

Frese, E. (1985): Exzellente Unternehmen – Konfuse Theorien. Kritisches zur Studie von Peters und Waterman, in: DBW 45, 5, 604-606.

Frese, E./Noetel, W. (1992): Kundenorientierung in der Auftragsabwicklung - Strategie, Organisation und Informationstechnologie, Stuttgart.

Freter, H.W. (1974): Mediaselektion, Wiesbaden.

Freter, H.W./Baumgarth, C. (1999): Ingredient Branding – Begriff und theoretische Begründung, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung, Grundlagen - innovative Ansätze - praktische Umsetzungen, Wiesbaden, 289-315.

Fritz, W. (1990): Marketing - ein Schlüsselfaktor des Unternehmenserfolges? Eine kritische Analyse vor dem Hintergrund der empirischen Erfolgsfaktorenforschung, in: Marketing ZFP 12, 2, 91-109.

Fritz, W. (1995a): Erfolgsfaktoren im Marketing, in: Tietz, B. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Auflage, Stuttgart, 594-607.

Fritz, W. (1995b): Marketing-Management und Unternehmenserfolg: Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Stuttgart.

Fritz, W. (1999): Internet-Marketing - eine Einführung, in: Fritz, W. (Hrsg.): Internet-Marketing, Perspektiven und Erfahrungen aus Deutschland und den USA, Stuttgart, 1-18.

Gardner, B.B./Levy, S.J. (1955): The Product and the Brand, in: Harvard Business Review 33, 1, 33-39.

Gerbig, D./Anderson, J. (1988): An updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and its Assessment, in: Journal of Marketing Research 25, 5, 186-192.

Gesellschaft für Konsumforschung/Wirtschaftswoche (2003): Werbeklimastudie I/2003 auf <http://www.gfk.de> vom 21.6.2003.

Gleich, U. (2000): Werbewirkung im Internet, in: Media Perspektiven 30, 3, 135-141.

Glowalla, U./Schopp, E. (1996): Internet und Online-Dienste. Eine "guided tour" durch den Dschungel der Multimedia-Kommunikation, in: Glowalla, U./Schopp, E. (Hrsg.): Deutscher Multimedia Kongress '96, Wiesbaden, 51-60.

Göttgens, O. (1996): Erfolgsfaktoren in stagnierenden und schrumpfenden Märkten, Wiesbaden.

Grabner-Kräuter (1993): Diskussionsansätze zur Erforschung von Erfolgsfaktoren, in: Journal für Betriebswirtschaft 43, 6, 278-300.



- Grimm, U. (1983): Analyse strategischer Faktoren, Wiesbaden.
- Haedrich, G./Jenner, T. (1996): Strategische Erfolgsfaktoren in Konsumgütermärkten, in: Die Unternehmung 50, 1, 13-26.
- Haertsch, P. (2000): Wettbewerbsstrategien für Electronic Commerce, 2. Auflage, Köln.
- Halstead, D./Hartmann, D./Schmidt, S. (1994): Multisource Effects on the Satisfaction Formation Process, in: Journal of the Academy of Marketing Sciences 22, 2, 114-129.
- Hamel, G. (2001): Das Revolutionäre Unternehmen, München.
- Hamel, G./Prahalad, C.K. (1995): Wettlauf um die Zukunft; Wie Sie mit bahnbrechenden Strategien die Kontrolle über Ihre Branche gewinnen und die Märkte von morgen schaffen, Wien.
- Hamm, I. (2000): Internet-Werbung, Stuttgart.
- Hardy, M.A. (1993): Regression with Dummy Variables, Newbury Park u.a.
- Hattemer, K. (1995): Die Werbeagentur - Kompetenz und Kreativität – Werbung als Profession, Düsseldorf.
- Heinen, E. (1991): Industriebetriebslehre als entscheidungsorientierte Unternehmensführung, in: Heinen, E. (Hrsg.): Industriebetriebslehre, Entscheidungen im Industriebetrieb, 9. Auflage, Wiesbaden, 1-71.
- Helm, R. (1998): Empirische Forschung und die Erfolgsmessung von Strategien, in: Marketing ZFP 68, 4, 225-235.

Herrmann, A. (1996): Wertorientierte Produkt- und Werbegestaltung, in: Marketing ZFP 66, 3, 153-163.

Herrmann, A./Mechler, M./Wricke, M. (1999): Kundenorientierte Produkt- und Werbegestaltung auf Basis der Means End-Theorie, in: planung&analyse 26, 6, 56-61.

Herrmann, A./Homburg, C. (2000): Marktforschung: Ziele, Vorgehensweisen und Methoden, in: Herrmann, A./Homburg, C. (Hrsg.): Marktforschung, 2. Auflage, Wiesbaden, 13-32.

Herrmann, G./Patt, M. (2002): CATI und Online erhobene Daten: Gewichtung als Methode zur Erhöhung der Vergleichbarkeit, in: planung&analyse 29, 2, 40-44.

Hildebrand, V. (1997): Individualisierung als strategische Option der Marktbearbeitung, Wiesbaden.

Hildebrandt, L. (1983): Konfirmatorische Analysen von Modellen des Konsumentenverhaltens, Berlin.

Hildebrandt, L. (1998): Kausalanalytische Validierung in der Marketingforschung, in: Hildebrandt, L./Homburg, C. (Hrsg.): Die Kausalanalyse, Stuttgart, 85-109.

Hildebrandt, L. (2000): Hypothesenbildung und empirische Überprüfung, in: Herrmann, A./ Homburg, C. (Hrsg.): Marktforschung, 2. Auflage, Wiesbaden, 33-57.

Hildebrandt, L./Homburg, C. (1998): Die Kausalanalyse - Bestandsaufnahme, Entwicklungsrichtungen, Problemfelder, in: Hildebrandt, L./Homburg, C. (Hrsg.): Die Kausalanalyse, Stuttgart, 15-43.

Hoffmann, D.L./Novak, T.P. (1996): Marketing in Computer Mediated Environments, Conceptual Foundations, in: Journal of Marketing 60, 7, 50-68.

Homburg, C. (1989): Exploratorische Ansätze der Kausalanalyse als Instrument der Marketingplanung, Frankfurt am Main.

Homburg, C. (1992): Die Kausalanalyse - eine Einführung, in: WiSt 21, 10, 499-508.

Homburg, C. (2000): Kundennähe von Industriegüterunternehmen, 3. Auflage, Wiesbaden.

Homburg, C./Baumgartner, H. (1995): Beurteilung von Kausalmodellen. Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen, in: Marketing ZFP 17, 3, 162-173.

Homburg, C./Bucerius, M. (2001): Kundenzufriedenheit als Managementherausforderung, in Homburg, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit, 4. Auflage, Wiesbaden, 51-83.

Homburg, C./Garbe, B. (1999): Das Management industrieller Dienstleistungen – Problemfelder und Erfolgsfaktoren, Arbeitspapier Nr. M 23, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) der Universität Mannheim, Mannheim.

Homburg, C./Giering, A. (1998): Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte – Ein Leitfaden für die Marketingforschung, in: Hildebrandt, L./Homburg, C. (Hrsg.): Die Kausalanalyse, Stuttgart, 113-146.

Homburg, C./Giering, A./Hentschel, F. (1998): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement – Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen, Wiesbaden, 81-112.

Homburg, C./Gruner, K.E. (1999): Kundenorientiertes Innovationsmanagement - Bestandsaufnahme, Erfolgsfaktoren, Instrumente, Arbeitspapier Nr. M 24, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) der Universität Mannheim, Mannheim.

Homburg, C./Krohmer, H. (2003): Marketingmanagement, Wiesbaden.

Homburg, C./Lucas, M./Bucerius, M. (2000): Kundenbindung bei Fusionen und Akquisitionen - Gefahren und Erfolgsfaktoren, Arbeitspapier Nr. M 51, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) der Universität Mannheim, Mannheim.

Homburg, C./Pflesser, C. (2000): Strukturgleichungsmodelle mit latenten Variablen - Kausalanalyse, in: Herrmann, A./Homburg, C. (Hrsg.): Marktforschung, 2. Auflage, Wiesbaden, 633-659.

Homburg, C./Rudolph, B. (1998a): Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, in: Homburg, C./Simon, H. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit, Konzepte, Methoden, Erfahrungen, 3. Auflage, Wiesbaden, 33-55.

Homburg, C./Rudolph, B. (1998b): Die Kausalanalyse als Instrument zur Messung der Kundenzufriedenheit im Industriegütermarketing, in: Hildebrandt, L./Homburg, C. (Hrsg.): Die Kausalanalyse, Stuttgart, 237-264.

Homburg, C./Stock, R. (2001): Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, in Homburg, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit, 4. Auflage, Wiesbaden, 19-50.

Homburg, C./Werner, H. (2000): Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Herrmann, A./Homburg, C. (Hrsg.): Marktforschung, 2. Auflage, Wiesbaden, 911-932.

Horizont (2003): Web-Essentials: Die wichtigsten Online-Vermarkter, Plakat als Beilage zur Fachzeitschrift Horizont. o. Jg., 31, Frankfurt am Main.

Huth, R. (1991): Einführung in die Werbelehre, 4. Auflage, Stuttgart u.a.

InfOnline GmbH (2004): Online Nutzungsdaten Dezember 2003 auf <http://ausweisung.infonline.de/ausweisung.php3> vom 12.1.2004.

Interactive Advertising Bureau (2003): IAB/PWC release final full year 2002 Internet ad revenue figures auf <http://iab.printthis.clickability.com/pt/cpt?action=cpt&title=IAB+Press+Release+6/12/03> vom 1.1.2004.

Jacobs, S. (1992): Strategische Erfolgsfaktoren der Diversifikation, Wiesbaden.

Jahnke, K. (2002): Günstige Preise machen Appetit, in: Horizont, o. Jg., 41, 53.

Jahnke, K. (2003): AOL will kein Einzelgänger mehr sein, in Horizont, o. Jg., 23, 36.

Jenner, T. (1999): Determinanten des Unternehmenserfolges, Stuttgart.

Johannsen, N. (2002): Banner-@dvertising - Klickraten als Möglichkeit einer Mediaselektion im Internet?, Wiesbaden.

Jöreskog, K./Sörbom, D. (2001): LISREL 8: User's Reference Guide, Lincolnwood.

Kaas, K.P. (1992): Marketing-Mix, in: Diller, H. (Hrsg.): Vahlens großes Marketinglexikon, München, 682-686.

Kaiser, M.-O. (2002): Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit, Innsbruck.

Kaufer, E. (1988): Alternative Ansätze der Industrieökonomik. Theoretische Grundlagen und empirische Bewährung, in: Freimann, K.-D./Ott, A.E. (Hrsg.): Theorie und Empirie in der Wirtschaftsforschung, Tübingen, 115-132.

Kelly, G.A. (1955): The Psychology of Personal Constructs, New York.

Kesselmann, P./Kornmeier, M (1996): Cognitive Mapping – dargestellt am Beispiel Umweltschutz, in: planung&analyse 23, 1, 25-28.

Kiani, G. (1998): Marketing Opportunities in the Digital World, in: Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy 8, 2, 185-194.

Kieser, A. (1999): Organisationstheorien, 3. Auflage, Stuttgart u.a.

Kieser, A./Kubicek, H. (1992): Organisation, 3. Auflage, Berlin.

Kirsch, W. (1984): Bezugsrahmen, Modelle und explorative empirische Forschung, in: Kirsch, W. (Hrsg.): Wissenschaftliche Unternehmensführung oder Freiheit vor der Wissenschaft, Band 2, München, 751-772.

Kleindl, M./Theobald, A. (2000), Werbung im Internet, in: Bliemel, F./Fassot, G./Theobald, A. (Hrsg.): Electronic Commerce, 3. Auflage, Wiesbaden, 258-273.

Kloss, I. (2003): Werbung, 3. Auflage, München u.a.

Kortmann, W. (2003): Eine neue Methode für systematische Markt-, Branchen- und Wettbewerbsanalysen, Berlin.

Kotler P./Bliemel, F. (2001): Marketing-Management, 10. Auflage, Stuttgart.

Kroeber-Riel, W./Weinberg, P. (1999): Konsumentenverhalten, 7. Auflage, München.

Krüger, W. (1988): Die Erklärung von Unternehmenserfolg: Theoretischer Ansatz und empirische Ergebnisse, in DBW 48, 1, 27-43.

Krüger, W. (1989): Hier irrten Peters und Waterman, in: Harvard Manager 10, 1, 13-18.

Kubicek, H. (1977), Heuristische Bezugsrahmen und heuristisch angelegte Forschungsdesigns als Elemente einer Konstruktionsstrategie empirischer Forschung, in: Köhler, R. (Hrsg.): Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeptionen in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart, 3-36.

Kube, C. (1991): Erfolgsfaktoren in Filialsystemen, Berlin.

Kühnapfel, J.B. (1995): Telekommunikations-Marketing, Design von Vermarktungskonzepten auf Basis des erweiterten Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden.

Lange, W./Modenbach, G. (1999): Mediaplanung, in: Geffken, M. (Hrsg.): Das Große Handbuch Werbung, Landsberg am Lech, 671-686.

Lawrence, P.R./Lorsch, J.W. (1967): Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration, Boston.

Leidecker, J.K., Bruno, A.V. (1984): Identifying and Using Critical Success Factors, in: Long Range Planning 17, 1, 23-32.

Levy, S.J. (1959): Symbol for Sale, in: Harvard Business Review 37, 2, 117-124.

Lingenfelder, M. (1990): Die Marketingorientierung von Vertriebsleitern als strategischer Erfolgsfaktor, Mannheim.

Lingenfelder, M./Loevenich, P. (2003): Identifikation und Auswahl von Zielgruppen im E-Commerce - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Marketing ZFP 25, 2, 119-131.

Lingenfelder, M./Schneider, W. (1991): Die Kundenzufriedenheit, Bedeutung, Messkonzept und empirische Befunde, in: Marketing ZFP 13, 2, 109-119.

Magrath, A.J. (1986): When Marketing Services, 4 Ps are not enough, in: Business Horizons 39, 3, 44-50.

Mangalindan, M. (2004): Efficiency, Effectiveness drive significant Return to Internet Advertising, in: The Wall Street Journal Europe 21, 25.2.2004, 35.

Martin, A. (1989): Die empirische Forschung in der Betriebswirtschaftslehre: Eine Untersuchung über die Logik der Hypothesenprüfung, die empirische Forschungspraxis und die Möglichkeit einer theoretischen Fundierung realwissenschaftlicher Untersuchungen, Stuttgart.

Mason, E.S. (1939): Price and Production Policies of Large-Scale Enterprises, in: The American Economic Review 29, 1, 61-74.

McCarthy, E.J. (1964): Basic Marketing, A Managerial Approach, 2. Auflage, Homewood.



McQuarrie, E. (1998): Der Beitrag von Kundenbesuchen zur Kundenzufriedenheit, in: Simon, H./Homburg, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit, 3. Auflage, Wiesbaden, 301-319.

Meffert, H. (1986): Marktforschung, Wiesbaden.

Meffert, H. (1994): Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch – Entwicklungsperspektiven des Marketing in Wissenschaft und Praxis, in: Bruhn, M./Meffert, H./Wehrle, F. (Hrsg.): Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch - Effizienz und Flexibilität als Herausforderung des Marketing, Stuttgart, 3-39.

Meffert, H. (2000a): Marketing, 9. Auflage, Wiesbaden.

Meffert, H. (2000b): Erfolgsfaktorenforschung im Marketing – Auf der Suche nach dem „Stein der Weisen“, in: Meffert, H. (Hrsg.): Excellence im Marketing – Erfolgsfaktoren im Marketing, Münster u.a., 1-14.

Meffert, H./Bruhn, M. (2000): Dienstleistungsmarketing, 3. Auflage, Wiesbaden.

Meffert, H./Patt, P.-J. (1987): Strategische Erfolgsfaktoren im Einzelhandel, Arbeitspapier Nr. 41, Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V. der Universität Münster, Münster.

Menge, R. (2002): Focus Online und Co. bei MSN auf <http://www.heise.de/newsticker> vom 4.6.2003.

MGM MediaGruppe München (1996): Marktübersicht Online-Dienste, München.

Media Metrix Europe (2000): Digital Media Audience Ratings auf <http://www.mmx-europe.com> vom 12.4.2002.

Montgomery, C.A. (1995): Resource-based and Evolutionary Theories of the Firm, Towards a Synthesis, Boston.

Morgan Stanley Dean Witter (2003): Inter-Media CPM Comparisons auf [http://www.internet-advertising-ia.com/Internet\\_Advertising/ Advertising\\_7.htm](http://www.internet-advertising-ia.com/Internet_Advertising/Advertising_7.htm) vom 1.1.2004.

Müller-Grote, P. (1981): Der Service der Medienanbieter – Bausteine für die Marketing- und Mediaplanung, in: Tietz, B. (Hrsg.): Die Werbung - Handbuch der Kommunikations- und Werbewirtschaft, Band 1, Landsberg am Lech, 957-967.

Näther, C. (1993): Erfolgsmaßstäbe der strategischen Unternehmensführung, München.

Nielsen Media Research (2003a): Pressmeldung vom 13.10.2003, Deutscher Werbemarkt wächst in den ersten neun Monaten des Jahres 2003 um mehr als zwei Prozent auf <http://www.nielsen-media.de/pages/template.aspx#> vom 1.1.2004.

Nielsen Media Research (2003b): Aktueller Werbetrend auf [http://www.nielsen-media.de/pages/template.aspx?level=2&treeViewID= 3.53.0.0.0](http://www.nielsen-media.de/pages/template.aspx?level=2&treeViewID=3.53.0.0.0) vom 1.1.2004.

Nieschlag, R./Dichtl, E., Hörschgen, H. (2002): Marketing, 19. Auflage, Berlin.

Norris, D.G. (1992): Ingredient Branding, A Strategy with Multiple Beneficiaries, in: The Journal of Consumer Marketing 9, 3, 19-31.

Norris, D.G. (1993): "Intel Inside" - Branding a Component in a Business Market, in: Journal of Business & Industrial Marketing 8, 1, 14-24.

Nunally, J. (1978): Psychometric Theory, 2. Auflage, New York.

Oehmichen, E./Schröter, C. (2002a), Information - Stellenwert des Internet im Kontext klassischer Medien, in: Media Perspektiven 32, 8, 410-421.

Oehmichen, E./Schröter, C. (2002b), Zur Habitualisierung der Online-nutzung, in: Media Perspektiven 32, 8, 376-388.

Organisation der Mediaagenturen (2003): Ranking Einkaufsvolumen der Mediaagenturen in Mio. Euro auf [http://www.omg-online.de/services/index\\_services.html](http://www.omg-online.de/services/index_services.html) vom 28.12.2003.

o.V. (2001a): Fachbegriffe des Web-Markting, in: e-Market, o. Jg., Frühjahr 2001, 32-34.

o.V. (2001b): Werbung im Griff, in: e-Market, o. Jg., Frühjahr 2001, 15.

o.V. (2001c): Der Banner im Wandel, in: e-Market, o. Jg., Frühjahr 2001, 4-5.

o.V. (2001d): Individuelle Ansätze sind gefordert, in: e-Market, o. Jg., Frühjahr 2001, 12-13.

o.V. (2002a): Procter & Gamble – Globale Site, lokales CRM, in: Der Kontakter 42, 41, 49.

o.V. (2002b): Handy-Nachrichten verdrängen das Internet, in: Süddeutsche Zeitung 58, 10.10.2003, 47.

o.V. (2002c): Sony mit breit angelegter Kommunikationskampagne, in: POS-Mail 3, 6, 35.

o.V. (2003a): US-Werbemarkt auf dem Weg aus der Talsohle auf <http://www.handelsblatt.com> vom 18.6.2003.

o.V. (2003b): Mediennutzung – Acht Stunden surfen, glotzen, lesen auf <http://www.manager-magazin.de/ebusiness/artikel/0,2828,275537,0.html> vom 30.12.2003.

o.V. (2003c): Kickbacks, Was ist fair?, in: Absatzwirtschaft 45, 6, 84-91.

o.V. (2003d): Die größten Online-Mediaplaner auf <http://www.ibusiness.de/members/branche/db/branche.8965sn.8963sn.html?pay=1> vom 28.12.2003.

o.V. (2003e): Online-Werbung muss innovativer werden, in: Handelsblatt, o. Jg., 5.3.2003, 40-43.

o.V. (2003f): Heftiger Streit um Pop-up-Blocker auf <http://www.faz.net> vom 27.10.2003.

o.V. (2004a): Fittkau & Maaß: 17. WWW-Benutzer-Analyse W3B auf <http://www.wuv.de/daten/studien.html> vom 23.04.2004.

o.V. (2004b): Die Währungshüter, in: W & V 42, 6, 90-93.

o.V. (2004c): TV-Spots nerven am meisten auf <http://www.horizont.net/marketing/kommunikationsbarometer> vom 23.04.2004.

Paradise, L.M./Blankenship, A.B. (1951): Depth Questioning, in: Journal of Marketing 15, 3, 274-289.

Patt, P.-J. (1990): Strategische Erfolgsfaktoren im Einzelhandel, 2. Auflage, Frankfurt am Main.

Penrose, E.T. (1959): The Theory of the Growth of the Firm, New York.

Penton Media GmbH (2003): Wer vermarktet wen? Deutsche Websites & Newsletter und ihre Vermarkter, München.

Peter, J. (1981): Construct Validity, A Review of Basic Issues and Marketing Practices, in: Journal of Marketing Research 18, 5, 133-145.

Peter, J./Churchill, G. (1986): Relationships among Research Design Choices and Psychometric Properties of Rating Scales, in: Journal of Marketing Research 42, 4, 1-10.

Peter, S.I. (1999): Kundenbindung als Marketingziel – Identifikation und Analyse zentraler Determinanten, 2. Auflage, Wiesbaden.

Peters, T.J./Austin, N. (1986): Leistung aus Leidenschaft - über Management und Führung, Hamburg.

Peters, T.J./Waterman, R.H. (1993): Auf der Suche nach Spitzenleistungen, 15. Auflage, Landsberg am Lech.

Picot, A. (1986): Transaktionskosten im Handel, in: Betriebsberater (Beilage) 51, 13, 1-16.

Pilot Hamburg (2003): pilot 1/0. Interactive Marketing auf <http://www.pilot-group.de/interactive-marketing/index.php> vom 27.12.2003.

Pindyck, R.S./Rubinfeld, D.L. (1998): Econometric Models and Economic Forecast, 4. Auflage, Boston u.a.

Pirovsky, W./Komarek, F. (2001): Online Research – ein Erfahrungsbericht, in: planung&analyse 28, 1, 28-32.

Plaschka, G. (1986). Unternehmenserfolg - eine vergleichende empirische Untersuchung von erfolgreichen und nicht erfolgreichen Unternehmensgründern, Wien.

Plinke, W. (1997): Grundlagen des Geschäftsbeziehungsmanagements, in: Plinke, W./Kleinaltenkamp, M. (Hrsg.): Geschäftsbeziehungsmanagement, Berlin u.a., 1-62.

Popper, K.R. (1971): Logik der Forschung, 4. Auflage, Tübingen.

Popper, K.R. (1984): Auf der Suche nach einer besseren Welt, München.

Porter, M.E. (1999a): Wettbewerbs-Strategie, 10. Auflage, Frankfurt am Main u.a.

Porter (1999b): Wettbewerbsvorteile – Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 6. Auflage, Frankfurt am Main u.a.

Porter, M. E. (2001): Bewährte Strategien werden durch das Internet noch wirksamer, in: Harvard Business Manager 23, 5, 64-81.

Preiß, F.-J. (1992): Strategische Erfolgsfaktoren im Software-Marketing, Frankfurt am Main u.a.

Radelfinger, M. (2002): Nicht bloß ein Mittel des Direktmarketings - Die Entwicklung der Onlinewerbung auf <http://www.nzz.ch> vom 20.10.2002.

Raffee, H. (1974): Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, Göttingen.

Raffee, H. (1989): Methoden und Konzepte der Betriebswirtschaftslehre, in: Baetge, J. u.a. (Hrsg.): Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Band 1, 2. Auflage, München, 1-46.

Rayport, J.F./Sviolka, J.J. (1994): Managing the Marketspace, in: Harvard Business Review 72, 6, 141-150.

Reichert, R. (2001): Erfolgsfaktoren von Dienstleistungen, Studien- und Arbeitspapier Marketing Nr. 19, Institut für Marketing an der Universität der Bundeswehr München, München.

Rehkugler, H. (1989): Unternehmensgröße als Klassifikationsmerkmal in der Betriebswirtschaftslehre oder Brauchen wir eine „Betriebswirtschaftslehre mittelständischer Unternehmen“?, in: Kirsch, W./Picot, A. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre im Spannungsfeld zwischen Generalisierung und Spezialisierung, Edmund Heinen zum 70. Geburtstag, Wiesbaden 1989, 402-431.

Rengelshausen, O. (1999): Online-Marketing in deutschen Unternehmen, Wiesbaden.

Richter, T. (2003): Was sind Inhaltsfilter und wie funktionieren sie? auf <http://www.lehrer-online.de/dyn/9.asp?url=366323.htm> vom 6.9.2003.

Riedel, H. (1990): Zur Erforschung von Wirkungen - Über den kritischen Rationalismus in der Sozialwissenschaft und dessen Adaption in der Medienwirkungsforschung der Bundesrepublik Deutschland, Frankfurt am Main u.a.

Rösger, J./Hartung, R. (2003): Interactive Marketing - Werbe- und Vertriebskooperationen mit AOL, in: Büttgen, M./Lücke, F. (Hrsg.): Online Kooperationen, Wiesbaden, 249-262.

Rösger, J./Hartung, R./Neumann, M. (2003): Interactive Marketing – Unterlagen zur Veranstaltung Interactive Marketing im Rahmen der Speziellen Betriebswirtschaftslehre Marketing, Hamburg u.a.

Rominski, D. (1997): Jetzt ist Marketing dran - Internet fordert Prozesspartner, in: Absatzwirtschaft 40, 11, 52-59.

Roth, P. (1981): Die Methoden der Werbeplanung, in: Tietz (Hrsg.): Die Werbung: Handbuch der Kommunikations- und Werbewirtschaft, Band 1: Rahmenbedingungen, Sachgebiete und Methoden der Kommunikation und Werbung, Landsberg am Lech, 607-638.

RSG Marketing Research (1995): RSG-Mediaentscheider-Studie '94, in: Media Spektrum 13, 4, 245-269.

Rumelt, R.P. (1984): Towards a Strategic Theory of the Firm, in: Lamb, R.B. (Hrsg.): Competitive Strategic Management, Englewood Cliffs, 556-570.

Sarkar, M.B./Butler, B./Steinfeld C. (1995): Intermediaries and Cypermediaries: A Continuing Role for Mediating Players in the Electronic Marketplace auf <http://www.ascusc.org/jcmc/vol1/issue3/sarkar.html> vom 8.6.2003.

Schäfer, H. (2002): Die Erschließung von Kundenpotentialen durch Cross-Selling, Wiesbaden.

Schanz, G. (1973): Pluralismus in der Betriebswirtschaftslehre - Bemerkungen zu gegenwärtigen Forschungsprogrammen, in: ZfbF 25, 2, 131-154.

Schanz, G. (1975): Einführung in die Methodologie der Betriebswirtschaftslehre, Köln.

Schanz, G. (1982): Organisationsgestaltung, München.

Schellhaas, H./Schönecker, H.G. (1983): Kommunikationstechnik und Anwender, in: Picot, A./Reichwald, R. (Hrsg.): Forschungsprojekt Büro-kommunikation, Band 1, München.



- Schreyögg, G. (1997): Organisation, 3. Auflage, Wiesbaden.
- Schröder, H. (1994): Erfolgsfaktorenforschung im Handel, in: Marketing ZFP 16, 2, 89-105.
- Schwarz, T. (2002): Permission Marketing, in: Conrady, R./Japersen, T./Pepels, W. (Hrsg.): Online Marketing Instrumente, Neuwied, 191-203.
- Seibert, S. (1987): Strategische Erfolgsfaktoren in mittleren Unternehmen – untersucht am Beispiel der Fördertechnikindustrie, Frankfurt am Main.
- SevenOne Interactive/IP Newmedia/Lycos Europe (2003) @facts extra - Online-Nutzer-Typen auf [http://www.atfacts.de/001/pdf\\_studies/atfacts\\_extra\\_ont\\_200303.pdf](http://www.atfacts.de/001/pdf_studies/atfacts_extra_ont_200303.pdf) vom 17.6.2003.
- Shamdasani, P.N./Stanaland, A.J.S./Tan, J. (2001): Location, Location, Location, Insights for Advertising Placement on the Web, in: The Journal of Advertising Research 41, 4, 7-21.
- Simon, M. (2002), Vernetzung schafft Stärke, in: e-Market, o. Jg., 18, 6-8.
- Simon, H./Homburg, C. (2001): Kundenzufriedenheit als strategischer Erfolgsfaktor, Einführende Überlegungen, in: Simon, H./Homburg, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit, Konzepte, Methoden, Erfahrungen, 3. Auflage, Wiesbaden, 1-33.
- Sirgy, M.J. (1986): Self-congruity - Towards a Theory of Personality and Cybernetics, New York u.a.
- Skiera, B./Albers, S. (2000): Regressionsanalyse, in: Herrmann, A./Homburg, C. (Hrsg.): Marktforschung, 2. Auflage, Wiesbaden, 203-236.

Smith, A. (1776): An Inquiry into the Nature and Causes on the Wealth of Nations auf <http://www.econlib.org/library/Smith/smWN1.html> vom 15.6.2003.

Spanier, J. (1999): Werbewirkungsforschung und Mediaentscheidung, München.

Steiner, G.A. (1969): Strategic Factors in Business Success, New York.

Stock, R. (2001): Kundenorientierte Mitarbeiter als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit, in: Homburg, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit, 4. Auflage, Wiesbaden, 211-233.

Stolpmann, M. (2001): Werbeformen im Internet, in: Conrady, R./Jaspersen, T./Pepels, W. (Hrsg.): Online Marketing Instrumente, Neuwied, 137-143.

Strauss, B./Seidel, W. (1998): Prozessuale Zufriedenheitsermittlung und Zufriedenheitsdynamik bei Dienstleistungen, in: Simon, H./Homburg, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit, Konzepte, Methoden, Erfahrungen, 3. Auflage, Wiesbaden, 201-225.

Tebbe, C. (2000): Erfolgsfaktoren des persönlichen Verkaufsgespräches, Frankfurt am Main u.a.

Thomaschewski, D. (2001): Value-Added Services als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit, in: Homburg, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit, 4. Auflage, Wiesbaden, 337-352.

Trinkaus & Burkhardt (2001.): Online @d Review - Internet Portals Germany, Düsseldorf.

Trommsdorff, V. (1993): Konsumentenverhalten, 2. Auflage, Stuttgart u.a.

Unger, F./Durante, N.-V./Gabrys, E./Koch, R./Wailersbacher, R. (1999): Mediaplanung, 2. Auflage, Heidelberg.

Urchs, O. (2001): Werbung, in: Albers, S./Clement, M./Peters, K./Skiera, B. (Hrsg.): Marketing mit interaktiven Medien, 3. Auflage, Frankfurt am Main, 299-341.

Verband Deutscher Zeitschriftenverleger (2002): Online-Werbung – Fakten und Perspektiven, Hamburg.

Verband Deutscher Zeitschriftenverleger (2003): Das Medienhaus der Zukunft, Hamburg.

Venohr, B. (1988): Marktgesetze und strategische Unternehmensführung, Wiesbaden.

von Brockdorff, C. (2000): Erfolgreich Anzeigen verkaufen, Frankfurt am Main.

Wächter, H. (1985): Zur Kritik an Peters und Waterman, in: DBW 45, 5, 608-609.

Wahrig, G. (2002): Deutsches Wörterbuch, 7. Auflage, Gütersloh u.a.

Wamser, C. (1998): Eine ökonomische Theorie der Werbeinteraktion, in: Wilfert, A./Fink, D. (Hrsg.): Handbuch Telekommunikation, München, 553-602.

Webster, F.E.J./Wind, Y. (1972): Organizational Buying Behaviour, Englewood Cliffs.

- Weis, H.C. (2000): Verkauf, 5. Auflage, Ludwigshafen.
- Wernerfelt, B. (1984): A Resource-Based View of the Firm, in: Strategic Management Journal 5, 2, 171-180.
- Wernerfelt, B./Montgomery, C.A. (1986): What is an attractive Industry?, in: Management Science 32, 10, 1223-1230.
- Wildner, R./Conklin, M. (2001): Stichprobenbildung für Marktforschung im Internet, in: planung&analyse 28, 2, 18-24.
- Williamson, O. (1981): The modern Corporation - Origin, Evolution Attributes, in: Journal of Economic Literature 19, 12, 1537-1568.
- Wirtz, B.W. (2001): Medien- und Internetmanagement, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Wirtz, B.W./Kleineicken, A. (2000): Geschäftsmodelltypologien im Internet, in: WiSt 29, 11, 628-635.
- Wirtz, B./Lihotzky, N. (2001): Internetökonomie, Kundenbindung und Portalstrategien, in: DBW 61, 3, 285-305.
- Witte, E. (1976): Kraft und Gegenkraft im Entscheidungsprozess, in: ZfB 46, 4/5, 319-326.
- Wöhe, G. (2000): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 20. Auflage, München.
- Wohlgemuth, A.C. (1989): Die klippenreiche Suche nach den Erfolgsfaktoren. Vorschläge zur Meisterung der methodischen Herausforderungen, in: Die Unternehmung 43, 2, 89-111.
- Zatloukal, G. (2002): Erfolgsfaktoren von Markentransfers, Wiesbaden.

Zentralverband der Deutschen Werbewirtschaft (2003a): Werbung in Deutschland, Bonn.

Zentralverband der Deutschen Werbewirtschaft (2003b): Aktuelle Werbekonjunktur auf [http://www.interverband.com/dbview/owa/assmenu.homepage?tid=184&fcid=4247&from\\_home=/zaw](http://www.interverband.com/dbview/owa/assmenu.homepage?tid=184&fcid=4247&from_home=/zaw) vom 1.1.2004.

Zerneck, A./Picot, A./Schrage, K./Artope, A./Goldhammer, K./Heger, D. K./Lange, U.T./Vierkant, E./Lopez-Escobar, E./Silverstone, R. (2001): Die Internet-Ökonomie, 3. Auflage, Berlin u.a.

Zhang, Q./Vonderembse, M.A./Lim, J.-S. (2002): Value Chain Flexibility: a Dichotomy of Competence and Capability, in: International Journal of Production Research 40, 3, 561-583.

Zimmer, J. (2001): Werbeträger Internet - Ende des Booms oder Wachstum aus der Nische?, in: Media Perspektiven 31, 6, 298-305.

Zimmermann, M./Gadeib, A./Lürken, A. (2001): Marktforschung Online – Schöne neue Welt?, in: planung&analyse 28, 2, 38-43.